بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جـ ـامعة الملك سعود
عمادة الدراسات العليا
كليـ ـة التربية
قسـ ـ ـم علـم النفس

أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير الآداب في علم النفس

أعدها الطالب
ناصر محمد إبراهيم مجممي
الرقم الجامعي : ٤٢٢٠٢٠٥٧٧
إشراف الدكتور
عبد العزيز محمد بن حسين
لعام ١٤٢٤ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جـ ـامعة الملك سعود
عمادة الدراسات العليا
كليـ ـة التربية
قسـ ـ ـم علـم النفس

أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية

إعداد
ناصر محمد إبراهيم مجممي

نوقشت هذه الرسالة في يوم السبت تاريخ ١٤٢٥/٣/١٢هـ
الموافق : ٢٠٠٤/٥/١م وتم إجازتها

أعضاء اللجنة المناقشة

١ -	د. /عبد العزيز محمد بن حسين مقرر	
٢ -	أ.د. / جمال شفيق عامر عضواً	
٣ -	د. / عادل صلاح عبد الجبار عضواً	

قال الله تعالى :

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

(التوبة ، الآية : ١٠٤)

إهـــــــداء

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على إمام المرسلين ، وقائد الغر المحجلين ، سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه أجمعين .. وبعد :

أهدي هذا الجهد إلى كل من ساهم في إتمام هذه الأطروحة شاكراً الله عز وجـل على توفيقي في إنجاز جميع خطواته منذ كان فكرة وأخص بالشكر :

والدي العزيزين اللذين يدعوان لي في كل وقت وحين .

ولإخواني الكرام (عيسى ، علي ، أحمد ، إبراهيم) الذين أعانوني أول بأول وكانوا نعـم المعينين بعد الله سبحانه .

ولزوجتي التي تحملت مطالبي التي لا تتوقف واهتمت بالرعاية الوافية لأبنائي .

ولأولادي الأعزاء (محمد ، أميرة ، جواهر) الذين أحاطوني باهتمامهم وعـدم إشـعاري بتقصيري معهم .

وختاماً أتمنى من الله عز وجل أن تكون هذه الأطروحة عوناً على طاعته ومنبراً من منابر العلم .

والله ولي التوفيق ،،،

شكــر وعــرفان

أنني في هذه اللحظات وبعد أن وفقني الله في إتمام هذه الرسـالة أتوجـه بالشكر والعرفان إلى الصديق العزيز المشرف على هذه الرسالة .

سعادة الدكتور/ عبد العزيز محمد بن حسين ، على كل ما بذله من الوقت والجهد والتوجيه والإرشادات في سبيل إتمام هذه الرسالة .

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى :

سعادة الأستاذ الدكتور / جمال شفيق عامر الأستاذ بقسم علم النفس .

سعادة الدكتور / عادل صلاح عبد الجبار الأستاذ المشارك بقسم علم النفس .

لتكرمهما بالموافقة على مناقشة الرسالة ، وأن تكون هذه الرسالة منبراً آخر مـن منابر العلم .

كما أتوجه بالشكر والعرفان للأساتذتي الكرام في قسم علم النفس على ما قـدموه من جهد ووقت ومساعدة من أجل إنجاز وإتمام هذه الرسالة .

وأخيراً أتوجه بالشكر والعرفان لزملائي :

محمد القحطاني .

مقبل العنزي .

لوقوفهم معي ومساعدتي ودعمهم لي في كافة مراحل الدراسة .

الباحث ،،،

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

أولاً : مقـدمـــة : -

يعد موضوع القيادة leadership من المواضيع البالغة الأهمية في حيـاة المجتمعـات فـي المؤسسات الصناعية ، وحيثما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع إلى قائد ولما كان موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي تعمل على تفسير وتفهم الكثير من المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال أثناء وخلال فترات الإنتاج فإنه يمكن القول بأن الدراسة الحالية تهدف إلى إلقاء مزيد مـن الضوء حول جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية والعوامل التي تزيد كفايتها بمـا يفيد في استخلاص أسس اكتساب المهارات المهنية لديهم

ونقصد بالقيادة : سلوك يقوم به القائد للمساعدة إلى بلوغ أهداف محددة وتوجيـه الجماعـة نحو تحقيق هذه الأهداف ، ويقصد بالقيادة أيضاً مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة لهم القدرة على التأثير المباشر أو غير المباشر على جماعات العمل في مستويات العمل المختلفة فـي الإدارة أو الإنتاج أو حتى الضبط الاجتماعي (كشرود ، ١٩٩٥م ، المجلد الثاني : ١٤١) .

ويرى الباحث أن القيادة تشكل مصدر سلطة وتأثير بحيث أن دورها يعتبر واحداً من أهـم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة في المجال الصناعي . وتعتمد فعالية الجماعة والمؤسسة إلى حد كبير على درجة تآزر أنشطة الجماعة والأفراد وتوجيههم نحو الأهداف المـراد تحقيقهـا فـي المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، ولا يتم هذا الأمر دون وجود فرد ما في الجماعة يقـوم بـدور

التوجيه والقيادة من أجل تنمية الأفراد وإلا تحولت المؤسسة إلى خليط غير منظم من الأفراد والعدد والآلات (القحطاني ، ٢٠٠١م : ٣ -٤) .

وهناك ثلاثة أنماط للقيادة شائعة الاستعمال في أدبيات علم الـنفس الـصناعي والتنظيمـي والسلوك التنظيمي والإدارة هي : الأسلوب الأتـوقراطي (المـستبد) Autocratie . والأسـلوب الديموقراطي (المشارك) Democratic والأسلوب الحر الترسلي ، ففي حالة القائد الأوتـوقراطي (الدكتاتوري أوالمستبد) نجد أن سلطة اتخاذ القرار يحتفظ بها شخصياً ، كمـا أن العمـل يكـون مفروضاً على العمال حيث تنعدم تساؤلات العاملين حول الأسباب التي من أجلها يقومـون بتنفيـذ عمل حتى لو كان خطأ . أما القائد (المشارك) الديمقراطي Democratic فنجـده يوجـه الـسلطة للعمال ، تاركاً لهم حرية التصرف في صنع بعض القرارات المبنيـة علـى أسـاس اهتمامـاتهم وكفاءتهم في التعامل مع المواقف التي يواجهونها يومياً أثناء عملهم داخل المؤسسة. ويـؤدي ذلـك إلى زيادة مستوى الاهتمام بالمشاكل المهنية ، ومستوى الرضا الـوظيفي عـن العمـل ، ويـسمح بمشاركة العمال في صنع القرارات ومن ثم تحقيق ذواتهم . وهناك عـدة عيـوب تـصاحب هـذا الأسلوب أهمها ضعف مشاركة العاملين في الأعمال المكلفين بها (اليامي ، ١٤٠٤هـ : ١١) .

أما الأسلوب الثالث : (الأسلوب الحر الترسلي) Laissez Faire فيتضمن عدم تدخل القائد حيث يفوض القائد شخص آخر في جماعة العمل لتولي دوره لأسباب عديدة منها ضعف ثقته بنفسه والخوف من عدم تمكنه في أداء مهمته القيادية ، أو نظرا لوجود دوافـع ذات مـستوى مرتفـع ، وخبرات طويلة لدى العاملين في الأعمال المكلفين بها (كشرود ، ١٩٩٥م ، المجلد الثـاني : ١٥٠ -١٥٤ ، نصير ، ١٩٨٧م : ١٥) .

وفي مقابل ذلك نجد أن النمو المهني كما يعرفه زايـد (١٩٩٠م :١٠٦) : " يـشير إلـى التطورات في مجموعة من الأساليب السلوكية المتعلقة بالطرق التي تميز فرداً عن غيره فـي أداءه

مهمته ، وتشمل تطورها الفني والمهني ، وإلمامه بالأساليب الفنية الحديثة ، وعلاقته بزملائه وحل مشاكلهم ، ونشاطه ، وقدرته على الابتكار والإبداع ، وعلاقته بالرؤساء والتزامـه بالمواعيـد ، وقدرته على التقديم الجيد لمهام عمله " .

ويعتبر النمو المهني للعمال أمر لا غني عنه ، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط للمنـتج وإعداده وتنفيذه ، وأيضاً فيما يتعلق بعلاقتهم مع الرؤساء ، وتقويم المنتج مع الاهتمـام بعنـصر الوقت والابتكار والتجديد والتجريب ، ولا شك أن النمو المهني للعامل يعتبـر ذو أهميـة كبيـرة لمساعدته في عمله ومهنته ، والعامل في حاجة ماسة إلى النمو المهني المبني على أسس عمليـة ، بما يساعده على تطويع الأساليب العملية المستحدثة في مجال عمله ومهنته .

وتتعد جوانب النمو المهني للعمال منها : الإلمام بالنواحي الأكاديميـة المرتبطـة بطبيعـة التخصص والعمل المكلف به ، الإعداد والتخطيط للمنتج الذي ينتجه ، العلاقـة بـالزملاء وحـل مشاكلهم ، تقويم ومراجعة الأداء والنشاط المهني الذي يقوم به ، الالتزام والدقـة فـي المواعيـد ، والابتكار والتجديد والتجريب ، والعلاقة بالرؤساء . (زايد ، ١٩٩٠م : ١٠١ - ١٠٢ ، ريجيـو ، ١٩٩٩م : ٢١١ - ٢١٢) . تسعى الدراسة الحالية بالتعرف على العلاقة بين أنماط القيـادة فـي المصانع الخاصة والنمو المهني لدى العاملين السعوديين فيها .

أما أهمية الدراسة فهي معرفة أساليب وأنماط القيادة السائدة في المصانع الخاصة - علـى مستوى العمل اليومي في مؤسسات الإنتاج - وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها ، لذلك كان من الضروري إجراء هذه الدراسة في المجال المهني .

ثانياً : مشكلة الدراسة :

تمكن مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن تأثير اختلاف أساليب وأنمـاط القيـادة فـي المؤسسات الصناعية على النمو المهني للعاملين فيها .

يعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي تعمل على تفسير وتفهم الكثير مـن المـشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال أثناء وخلال فترات الإنتاج ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الجوانب الآتية :

١ - الكشف عما إذا كانت هناك فروق في النمو المهني للعاملين السعوديين بالمؤسسات الصناعية الخاصة ترجع إلى اختلاف نمط القيادة : الأسلوب المـستبد الأتـوقراطي ، الأسـلوب المـشارك الديمقراطي ، الأسلوب الحر الترسلي .

٢ - التعرف على أثر تفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مـستوى النمـو المهنـي لـدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة .

ثالثاً : أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في الجانبين التاليين :

أ)- الأهمية النظرية :

١ - عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للقيـادة وأنماطهـا وتفهـم المـشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال .

٢ - إلقاء المزيد من الضوء على علاقة أنماط القيادة بالنمو المهني للعاملين في مجال الصناعة .

ب)- الأهمية التطبيقية :

١ - التعرف على خصائص النمو المهني للعاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة بما يمكننا من فهم أفضل الأسس والتوجيه وتحقيق المناخ المناسب للعاملين في هذه المؤسسات الصناعية الخاصة .

٢ - إلقاء المزيد من الضوء على علاقة أنماط القيادة بجوانب النمو المهني لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية ، ومن ثم إمكانية التعرف على العوامل التي تزيد أو تحسن من اكتساب المهارات المهنية لديه .

رابعاً : أهداف الدراسة :

١ - فهم الدور الذي تلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها .

٢ - الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم .

خامساً : فروض الدراسة :

١ - تُمارس أنماط القيادة الثلاثة (الأتوقراطي ، الديموقراطي ، الترسلي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

٢ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٣ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٤ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٥ - يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة .

سادساً : مصطلحات الدراسة :

١ - النمط Type : يمكن اعتبار سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعمالـه اليوميـة الإداريـة وغيرها طرازا . فالقائد يمكنه أخذ طراز أو نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته ، ومن ثـم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخـرون ممـن يعمـل معهـم (الـصغير ، ١٤٠٤هـ : ٤٠) .

٢ - القيادة التسلطية (الأتوقراطية) Autocratic : هي القيادة التي تتميز بأن تكون كل السلطات في يدي القائد بحيث لا يفوض سلطاته أو يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو حتى فـي صـنع قراراته . وهذا النوع مـن القيـادة لا يثـق فـي مرؤوسـية ، ولا يهـتم بالعلاقـات الإنـسانية (الصغير، ١٤٠٤هـ: ٥ - ٦).

٣ - القيادة الديمقراطية Democratic (القائد المشارك) : هي تلك القيادة التـي تتـوزع فيهـا السلطة بين القائد ومرؤوسية ، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يـستخدمون أسـلوب التوجيـه الجماعي للعمال وليس الفردي . كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القـرار ، (الرفـاعي ، ١٩٩٣م : ٥٠ ، Calaberesetal , 1999, P : 6 ، فرج ،١٩٩٦م: ٢٣٣)

٤ - القيادة الحرة Laissez - Faire (الترسلة) : هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامـل إلى حد الإفراط حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية ، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج والقيـادة هنا متسامحة ولينه وتمتع اتباعها درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهـا ، وتعتمـد علـى المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (نصير ،١٩٨٧م : ١٥-١٦).

سابعاً : حدود الدراسة :

للدراسة حدان :

١ - الحد المكاني : تقتصر هذه الدراسة على العاملين في المصانع التابعة للقطاع الخاص الخاصة بمدينة الرياض والذين لا تقل خدمتهم عن ٣ سنوات في هذه المصانع .

٢ - الحد الزماني : فقد تحدد في العام ١٤٢٤هـ في الفصل الدراسي الثاني .

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري للدراسة

للدراسة الحالية محوران رئيسان ، فأما المحور الأول فيختص ببحث الأنماط القيادية ، من حيث مفهوم القيادة ، وأهمية القيادة العامة ، وتصنيف الأنمـاط القياديـة وأنواعهـا ونظرياتهـا ، والعوامل المؤثرة في اختيار المديرين لأنماطهم القيادية ، وأما المحور الثاني فيعنى بعمليـة النمـو المهني من حيث المفهوم والأساليب والقياس والأهمية والبرامج .

أولاً : محور الأنماط القيادية :

مفهوم القيادة تعرف : بأنها مزيج من الصفات التي تمكن من يحوزها على تحقيق شيء ما عن طريق تأثيره في الآخرين وجعلهم راغبين في أدائه (النجـار ،١٤٠٠هـ ـ : ٢٠٠) . كمـا يوصف القائد بأنه ليس ذلك الشخص الذي يكون بارعاً في فرض إرادته الشخـصية علـى أفـراد مجموعته وجعلهم يتبعونه ، بل هو الذي يعرف كيف يربط بين الإدارات المتباينة ويجعل منها قوة محركة (النجار، ١٤٠٠ هـ) .

وحقيقة الأمر أن عملية القيادة لا تتم بمعزل عن الآخرين ، بل تعتمد على تكاتفهم وتعاونهم جميعاً ، كما ينشد تفهمهم وتعاونهم (الخطيب : ٧٥) .

ويعرف بفنر Bffiner القيادة : " بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهـم لبلـوغ الغاية المنشودة " .(في حماد ، ١٤٠٤هـ : ١٧٣) .

والقيادة : هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز " الخلافة " ، أثناء تفاعله مع غيـره من أفراد الجماعة ، فهي عمليه سلوكية ، وتفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر ، علاوة علـى كونه مركز أو قوة ، والقيادة قبل ذلك مسئولية ، وقد دل على ذلك حديث الرسول صلى الله عليـه وسلم : " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " (الياسين ، ١٩٩٠ م : ١٧) .

وقد اختلف مفهوم القيادة باختلاف تركيز كل باحث على جانب السمات والمزايا الشخـصية أو على جانب السلوك القيادي والتأثير في الآخرين . ويرى ستوجدل Stogdill أنها " العملية التـي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها" (Stogdill, 1958, P. 37) في حين ذكر باس Bass أن القيادة هي " القدرة المتطورة لفرد يستطيع حفز آخرين لتغيير سـلوكهم أو لتغييـر عاداتهم واتجاهاتهم (Bass, 1960, P. 445 - 446) ، أما أوردواي تيد Ordway Tead فيـشير إلـى القيادة : " أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيـق هـدف يرغبون في تحقيقه " (O.Tead. 1982 . P: 81) .

ويرى الطالب بأن القيادة " عملية تحريك مجموعة من الناس بالتجاه محدد ومخطط وذلـك بتحفيزهم على العمل باختيارهم " . (الطالب ، ١٩٩٥م) .

والقيادة في نظر ليكرت Likert هي القدرة على المحافظة على روح المسئولية بين أفراد الجماعـة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة (ليكرت ، ١٩٦٦م : ٢٦) ، ويعتبرهـا مكريجـر Mcgragor " تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسـائل الاتـصال بـين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة " (علاقي ، ١٤٠١ هـ: ٥٨) .

أما قشطة يرى أن القيادة عملية يستطيع بها فرد أن يوجه ويؤثر في أفكار وسلوك ومشاعر أفراد آخرين نحو هدف معين . (قشطة ، ١٩٨١ م) .

أما هوي (K. Hoy) فيرى أن القيادة هي " القوة التي تعتمد غالباً على صـفات شخـصية وعادة ما تكون ذات طبيعة معيارية " (Hoy, 1982, 215-216) . ويعتبرها فيفـر (Pfeffer) " فـن تنسيق نشاط العاملين ورفع حالاتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة " (الهواري ، ١٩٨٧ م: ٣٣) . ويوصف هاشم القيادة لأنها . " توجيه لسلوك الآخرين نحـو غـرض معـين " (هاشـم ، ١٩٨٠م :٢٣٤) .

أما يوسف فيعتبرها قوة التأثير التي يمارسها القائد في احداث تغيير هـادف فـي سـلوك الأفراد (يوسف ، ١٩٨٦م: ٩٧) . أما تعريف درويش للقيادة فيشير إلى أن القيادة هي " القدرات

والامكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخص – القائم في موقع القيادة – والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف " (درويش ، ١٩٧٣م:٣٢) . أما مطاوع فيـرى القيادة بأنها " عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقق هدف مشترك " (مطاوع ، ١٤٠٩م: ٢١٨) ، كما يعدها الرشيد بأنها " العملية التي يقوم من خلالها الفرد (القائـد) بالتـأثير على مجموعة الأفراد الذين تحت قيادته لحملهم على التعاون وتنسيق الجهود وحفزهم للعمل بحماس ونشاط ، لبلوغ أهداف مشتركة ومحددة للمؤسسات التي يعملون فيها بأقصى درجـة مـن الكفـاءة والفاعلية والترشيد " (الرشيد ، ١٤٠٧هـ: ٢٦١) .

والقيادة في نظر مرسي هي " سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعـة نحـو هـدف مشترك " (مرسي ، ١٤٠٩ هـ: ١٣٥) . أما الغنام فيراها " وظيفة أو عمليـة ديناميـة ذات قطبين يمثل أحدهما الفرد القائد أو الأفراد القادة ، ويمثل الآخر الذين يقع عليهم فعل القيادة ، وقـد يتوافر للمؤسسة الشخص القائد الكفء أو الأفراد القادة الأكفاء لكن القيادة تتأثر كفايتهـا سـلباً أو ايجاباً تبعاً لنوعية العناصر التي يقع عليها فعل القيادة " (الغنام ، ١٩٦٢م: ٤٦٠).

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة هي :

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوكهم وتوجيههم .
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

تعريف القيادة من وجهة نظر الباحث :

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة للقيادة الإدارية بأن هناك اختلافاً في وجهات النظر لتعريف القيادة الإدارية ، فالتعاريف التي ركز على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم ، قد لا تكون مقبولة على أنها تعاريف مناسبة للقيادة فالتركيز على المرؤوسين بشكل كبير قد يتسبب في نقص الإنتاج

والتعاريف التي ركزت على السلطة فقط قد أغفلت الحث والاستمالة ، أما بالنسبة للتعاريف التي ركزت على سمات وصفات القائد فلم تكن كافية وذلك لاغفالها بعض الجوانب الأخرى .

والفريق الآخر الذي ركز على المهام الإدارية فحسب ، فقد أغفل كيفية أداء هذه المهام .

اذن يمكننا القول أن بعض تعاريف القيادة ركز على المهام التي يقوم بها القائد ، بمعنى أن القائد اهتم بالغاية ولكنه أهمل الوسيلة والبعض الآخر ركز على الأسلوب الذي يتم به العمل القيادي سلطة أو تأثيراً في المرؤوسين وهذا الفريق اهتم بالوسيلة وأهمل الغاية .

والتعريف المناسب للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة فالقيادة الإدارية غايتها القيام بالمهام والوظائف الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة ، ووسيلتها التأثير واستمالة المرؤوسين ، واستعمال الخطة الرسمية إذا دعت الحاجة لذلك .

لذا فالقيادة من وجهة نظر الباحث هي ذلك النشاط الذي يمارسه شخص معين في مجال التنظيم والتوجيه والتخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات ومتابعة المرؤوسين ، وذلك بقصد تحقيق هدف معين يتم عن طريق الحث والاستمالة والإقناع للمرؤوسين ، فإذا لم ينفع معهم ذلك فعلى القائد استخدام السلطة الرسمية .

وعلى أية حال فالعلاقات الإنسانية التي تهتم بالإنسان كإنسان وتعترف بحاجاته وامكانياته وميوله وقدراته واتجاهاته ، هي أفضل من استخدام أسلوب العقاب ، ولكن هذا لا يعني التغاضي عن الخطأ والاهمال ، بل لابد أن يلجأ القائد إلى الاستعانة بأسلوب العقاب إذا دعت الحاجة إليه ، وخير دليل على أهمية العلاقات الإنسانية في القيادة قوله سبحانه وتعالى : " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو

كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (سورة آل عمران الآية : ١٥٩) .

٢) أهمية القيادة بعامة :

إن وجود القائد أمر مهم ، لأن مهمته تكمن في بذل كل ما من شأنه التأثير فـي الجماعـة لتعمل في جو يسوده التعاون لتحقيق ما تتوخاه من أهداف . ولهذا فالقيادة هي جماع سلوك الفـرد القائد الذي يسعى للتأثير في سلوك غيره ، وهم المقودون بحيث يقبلون بقيادته ويطيعون أوامـره (صالح ، ١٩٧٩ م : ٢٧ ، عساف ، ١٩٨٨م : ٤٥٣) .

وللقيادة أهمية في الإسلام ، وهي تحقيق الخلافة في الأرض ، من اجل الصلاح والإصلاح ولذلك كان أمر الله واضحاً في قوله تعالى : (فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً) . (النـساء الآيـة : ٦٥ ، ماضـي ، ١٩٩٧م)

ولقد تطور مفهوم الإدارة اليوم عما كان عليه في السابق . فلم يعد الإداري قائداً محضاً ، أو تابعاً ، أو منقاداً ، بل إنه يعمل في اتجاهين معاً ، فهو ، من ناحية قائد ، ومن ناحيـة أخـرى ، متبـوع (صالح ، ١٩٧٩م : ٢٧) . وتؤدي القيادة دوراً بارزاً في حث العاملين بالمؤسـسات علـى أداء واجباتهم بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها ، وهي ليست مقتصرة على القادة بحكم وظـائفهم بل إنها قد تظهر بين أفراد المجموعة تبعاً لتغير المواقف والأدوار ، وقد تنتقل القيادة من يد القائـد الرسمي إلى يد أتباعه في المجموعة عن طريق ما يقدمونه من إبداع وما يمارسونه من أدوار فاعلة (قزازة : ١٩٨٧م: ٣٠).

٣) تصنيف الأنماط القيادية وأنواعها :

هناك عاملان أساسيان يتحكمان في عملية تصنيف أنماط القيادة . فأما العامل الأول فهـو العمل أو الإنتاجية ومدى اهتمام القيادات بذلك . وأما العامل الثاني فيعنى بالعاملين ومـصالحهم ، وطريقة معاملتهم . يندرج تحت العامل الأول نمطان متضادان في الجوهر هما : القيادة الإيجابيـة والقيادة السلبية ، وهذا ما أفضت إليه دراسات ليكرت ١٩٦٦م Likert. ويشتمل العامل الثاني على ضربين مختلفين ، من أنماط القيادة الإدارية ، وهما النمط الديمقراطي Democratic Style والـنمط الأتوقراطي Autocratic Style .

وقد أشير في مستهل هذا الفصل أن العلاقات الإنسانية في الإدارة تـرى أن هنـاك ثلاثـة أنواع من أنماط القيادة ، : قائد أوتقراطي Autocratic Leader وقائـد (حـر) ترسـلي Laissez Leader وقائد ديمقراطي Democratic Leader . ويحسب أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه فإن هناك ثلاثة أساليب ، أو أنماط ، للقيادة ، وهي : القيـادة الأتوقراطيـة ، والقيـادة الديمقراطيـة ، والقيـادة الترسـلية (الـدويك ١٩٧٣ م: ٣٨ ، البقـري ، ١٩٨٤م ، العبودي ، ١٩٨٤م) .

ويعتمد نمط القيادة الديمقراطية على بذر روح المسئولية في المرؤوسين ، وذلـك عـن طريق عملية صنع القرارات . وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها والتزامهم بمسئولياتهم ، وتوكيد ذواتهم كأفراد . وعمـلاً بهذا النمط ، فإن القائد يعرض المشكلة التي تواجهه على المرؤوسين ليتيح لهم فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة . ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك . وتتفرع عن هذا النمط أنمـاط شتى تتفاوت مبادئها بين الديمقراطية وبين الديمقراطية المعتدلة .(المهوس ، ١٤٠٧ هـ : ١٠٢) . وعلى الرغم من أن النمط الديمقراطي يهتم بالعلاقات الإنسانية ، التي تعتمد في الجوهر على تلبية رغائب المرؤوسين وتنمية الإحساس بالتعاون بينهم وحل مشاكلهم . إلا أن أهم ما يواجه هذا النمط من مشاكل هو ضرورة كون الأعضاء على درجة عالية من الوعي ، والخبرة ، والثقافة بـشؤون

جماعتهم ، أو مؤسستهم ، وما يحيط بها من ظروف ليمكن للديمقراطية أن تمارس بالأسلوب السليم وما يترتب على تلك الممارسة من فوائد عامة . (ياغى ،: ١٢٩ – ١٣١) .

يضاف إلى ذلك أن النمط الديمقراطي من خصائصه التأني في اتخـاذ القـرارات بـسبب اهتمامه بعقد الاجتماعات لمناقشة الآراء وبسطها جيداً ، مع الاستعانة بآراء الخبراء من مستشارين وغيرهم (عساف : ٤٧١) . والقائد الديمقراطي حريص دائماً على مراعاة احتياجات مرؤوسـيه (أبو الخير : ٣٦٧) ، إذ أن توزيع المسؤوليات بين العاملين ، كل حـسب قدراتـه وإمكاناتـه ، يشعرهم بتقدير الإدارة لهم ، وثقتها فيهم ، مما يزيد من بذلهم وعطائهم في جو من الألفة والمحبـة يؤدي إلى بذل المزيد من العمل بجد وإخلاص . وقد كشفت البحوث المرتبطة بالقيادة الديمقراطية ، والتي تهتم بأساليب مشاركة العاملين ، عن درجة كبيرة من الارتباط بين عدد من النتائج المرغوب فيها ، ومن بينها ظهور الاتجاهات الإيجابية بين أفراد الجماعة تجاه القائد ، ووجود درجة عالية من القبول تجاه أي تغيير يتم ، وانخفاض معدلات الغياب ، وارتفـاع الـروح المعنويـة للجماعـة ، وتشجيعهم على التطوير ، والابتكار ، وانتظام سير العمل حتى عندما يكون القائد غائباً (بـستان ، ١٤٠٣هـ : ٥٩، مصطفى ، ١٤٠٦هـ : ٤٩) .

أما النمط الأوتقراطي ففيه يمسك القائد بزمام السلطات كلها في يده ، وهو يقوم بكل أعمال التفكير، والتخطيط ، والتنظيم ، وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ . والقيادة الأوتقراطيـة نوعـان : قيادة جائرة وقيادة عادلة (عساف : ٤٦٩) . وفي كلا الحالين فالنمط الأوتقراطـي تـسلطي فـي الجوهر ، فهو يتسبب في فتح هوة بين القائد ومرؤوسيه ، لأنها تولد سوء الفهـم ، الـذي يتـسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحياناً ، صراحة أو ضمناً ، في صورة مقاومة تعمل على تعطيـل التغير الصحيح ، والابتكار عند المرؤوسين (أبو الخير : ٣٦٧) .

أما النمط القيادي الترسلي ، فهو بخلاف النمط الأوتوقراطي تماماً حيث يترك هـذا الـنمط حرية لا حدود لها للمرؤوسين في تحديد خططهم ، ووضعها موضع التنفيذ ، واتخـاذ القـرارات المتعلقة بذلك (شنوده ١٩٧٧م : ١٦ ، المغربي ، ١٩٨٨ م: ٤٢٦) . ومن عيوب هذا النمط أنه لا

يمد المرؤوسين بقيادة سليمة وفاعلة لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك ، ولهذا فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية . وقد يناسـب هـذا الأسـلوب مـن يتمتعـون بمستويات عقلية وعلمية عالية كما في حالة منسوبي مؤسسات الأبحـاث والدراسـات العلميـة . (عساف : ٤٧٢) . ومن خصائص هذا النمط أيضاً ، ازدواج الجهود ، أو تداخلها ، وإضاعة الكثير من الوقت، وإهمال بعض النواحي المهمة من أوجه النشاط ، وكذلك التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات ، والتردد وعدم الاستقرار .وبإيجاز فإن القائد الترسلي يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات ، فيصبح دوره وسيطاً أو ثانوياً ، بل ينحو منحى سلبياً ، ويـصبح عمله مقتصراً على إعطاء المعلومات عند الطلب . وقد كشف ليفن Levin ولبت Lippitt وهوايـت white ، في دراسة تجريبية " لأثر المناخ الاجتماعي في السلوك العدواني" عن عظم النزعـة العدوانية في التنظيمات التي تأخذ بالنمط الترسلي ، أو الفوضـوي ، نتيجـة لإحـساس الأفـراد بالحرمان لما يطمحون إليه من أمان واستقرار (ياغى، ١٤٠٦ هـ : ١٢٧) .

جدول رقم (١)

يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة

نمط القيادة	أوتقراطية (تسلطية)	ديمقراطية (مشاركة)	ترسلية (حرة)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخطة والهدف متروك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرائقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يمليها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطى فكرة عنها ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فرية	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات
الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز	يتصرف القائد وفقاً هواه وغالباً ما يلجأ إلى النقد	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك

المصدر : (ياغي ، ١٤٠٦ هـ : ١٢٧) .

ويتضح لنا من الجدول السابق رقم (١) دور القائد في عملية التخطيط ورسم الـسياسات ، وكذلك تعيين مهام المجوعات والأفراد وتوزيع العمل حيث لا يشارك القائـد فـي تحديـد المهـام وواجبات الأفراد أو المجموعات في النمط الحر ، بينما يتم تقسيم العمل وفقاً لما تـراه المجموعـة وتقتضيه المصلحة (مصلحة العمل) في النمط المشارك أو الديمقراطي .

وتبرز القيادة الإدارية في كونها تشمل جميع جوانب الإدارة التنظيمية وكذلك اهتمام القائد بالجوانب الإنسانية وتقدير العاملين معه وحسن مبادرته لما يطرأ على العمل من ظروف سعياً إلـى تحقيـق أهداف المنظمة .

ويربط البعض بين مفهوم القيادة والإدارة ، فيعتبر أن كل إداري قائداً ، بينما يميز الـبعض الآخر بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة تتعلق بالجوانب التنفيذية لتوفير الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية الإدارية ، أما القيادة فتتطلب ممن يقوم بها أن يـدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى للتنظيم . وإذا كانت الإدارة معنية بالحاضر ، فإن القيـادة تعنـى بالتغيير ، أي أن رجل الإدارة محافظ على الوضع الحاضر وليس له دور في تغييره ، أمـا القائـد فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم (مرسي ،١٩٨٩م: ١٣٧) .

وكما يرتبط مفهوم السلطة بالإدارة يرتبط مفهـوم التـأثير بالقيـادة (جـرادات ، ١٩٨٥ م: ٩١) بمعنى أن الإداري يمارس سلطته بحكم مركزه ووظيفته ، وهي سلطة رسمية تستند في شـرعيتها لقواعد التنظيم ، أما القائد فيعتمد على سلطة غير رسمية من خلال مكانته بين العاملين ، مما يجعل له تأثيراً ونفوذاً عليهم (مرسى ١٩٨٩ م:١٣٨) . كما أن الدور القيادي يفرض على القائد التزامات وظيفية واجتماعية وشخصية يؤدي الفشل في تحمل مسئوليتها إلى فقدان دوره القيـادي حتـى لـو احتفظ بمركزه الإداري (جرادات ، ١٩٨٥ م:٩١) . لذلك فإن القيادة ليست عملية جامدة ، وإنمـا عملية ديناميكية حية ، يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف ومـا يتوقع من نفسه .

أما تصنيفات القيادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه ، فقد قسم الباحثون أنماط القيادة إلى عدة تقسيمات منها :

تقسيم هالبن Halpin (١٩٥٧م) التي قسمها إلى أربعة أنماط هي :

١ - اهتمام عال بالمهام وعال بمشاعر العاملين ٢ - اهتمام عال بالمهـام ومـنخفض بمـشاعر العاملين ٣ - اهتمام منخفض بالمهام وعال بمشاعر العاملين ٤ - اهتمام منخفض بالمهام ومنخفض بمشاعر العاملين . الجدول رقم (٢) يوضح نمط القيادة كما هو عند هالبن

الجدول رقم (٢) أنماط القيادة عند هالبن

اهتمام بالمشاعر		
عال	*النمط الأول :* -اهتمام عال بالمهام -اهتمام عال بالمشاعر	*النمط الثالث :* -اهتمام منخفض بالمهام . -اهتمام عال بالمشاعر
منخفض	*النمط الثاني :* -اهتمام عال بالمهام . -اهتمام منخفض بالمشاعر	*النمط الرابع :* -اهتمام منخفض بالمهام . -اهتمام منخفض بالمشاعر

عال ------ منخفض

<u>المصدر :</u> (اليامي ، ١٤٠٤هـ : ٢٤)

ويعتبر هذا التقسيم من التصنيفات القديمة لأنماط القيادة ، وسوف يعتمد الباحث علـى التـصنيف السابق الموضح في الجدول رقم (١) : لما فيه من أسس المنطق النفسي السليم .

حيث ميزت الدراسات الحديثة بين ثلاثة أنواع من القيادة ، هي : الـنمط الـديمقراطي ، والـنمط الأوتوقراطي ، والنمط الترسلي .

فالقائد الديموقراطي هو الذي يفوض كثيراً من سلطته إلـى مرؤوسـيه . كحـل بعـض المشكلات واتخاذ القرارات ، فهذا الأسلوب يقوم أساساً على الثقة بقدرة المرؤوسين ومحاولة الإفادة من آرائهم وأفكارهم (ياغى ، ١٤٠٧هـ : ١٢٩) . أي أن القيادة الديمقراطية تقوم على مبـدأ المشاركة ، وتفويض السلطة ، واحترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته . وهذا بلا شـك يفـسح المجال أمام الأفراد ليكون لكل واحد دور في القيادة والمشاركة وتحمل المسؤولية ، ويرتكز هـذا النمط على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في " إقامة العلاقات الإنسانية بين القائـد ومرؤوسـيه ، واشراكهم في بعض المهام القيادية وتفويضهم السلطة " (كنعان ، ١٤٠٥ هـ : ١٧٤) . كمـا أن القيادة الديموقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة التعاون ، ومـضاعفة طاقـة الإنجـاز وتشجيع روح المبادأة والقدرة على الابتكار (ياغي ١٤٠٧هـ: ١٢٩) . وقد توصل كثيـر مـن الابحاث إلى أن الاشراف العام الذي يركز على الانتاج والعاملين ، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وإلى زيادة مستوى الأداء معاً (محجوب ، ١٩٦٥ م : ١٥١) .

وعلى ذلك يمكن القول أن النمط الديمقراطي يرتكز على أسس ثلاثة هي : إقامة العلاقـات الإنسانية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد بذاته .

أما القيادة الاتوقراطية – وتعرف بالقيادة الدكتاتورية أو التسلطية – فإنها تقوم علـى مبـدأ الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ (العرداي ، ١٤٠٦هـ : ٩١) والاستبداد بالرأي والتمسك به وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات مع الميل الشديد إلى الإشراف المباشر على عمـل الآخرين . وهذا السلوك يؤدي إلى جو مشحون بالمشاكل والتعقيدات التي تظهر آثارهـا الـسلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (الياس ، ١٤٠٤هـ : ١٧) .

فالمدير من هذا النمط (الاتوقراطي – التسلطي) يركز اهتمامه على العمل والنظـام ، وتحقيـق أهداف المؤسسة على حساب العلاقات الإنسانية التي تربطه بالعاملين ، حيث يعتبـر المرؤوسـين منفذين لتعليماته وأوامره بدون مناقشة أو ابداء رأي (المنيع ، ١٤٠٩ هــ : ٢٠٢) ، والمـدير الاتوقراطي يستأثر بكامـل الـسلطة فهـو صـاحب الأمـر والنهـي ، وادارتـه هـي العليـا

(الخطيب ، ١٤٠٧ هـ : ٢٤٥) . كما أن سلوك القائد ذي النزعة الاتوقراطية يميل إلى اتخاذ السلطة الرسمية أداة للتحكم في العاملين والضغط عليهم من أجل انجاز العمل ، ولذلك يأبى أن يفوض شيئاً من السلطة والصلاحيات إلى غيره ، وبهذا ينفرد باتخاذ القرارات المهمة ويتبع أسلوب الاشراف المباشر والدقيق لعدم ثقته في الآخرين .

أما القيادة الترسلية – وتعرف أحياناً بالقيادة الحرة – فتقوم على أساس اعطاء الأفراد الحرية المطلقة ، إذ يخول كل فرد سلطة كاملة لكي ينجز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة . وقد يؤدي هذا النمط القيادي إلى الفوضى لأنها تعمل دون هدف محدد (الخطيب ، ١٤٠٧ هـ : ٢٤٩). كما يركز هذا النمط على كسب رضا العاملين على حساب تحقيق أهداف العمل (المنيع ، ١٤٠٩ هـ : ٢٠٣) . وتبعاً لذلك يتقلص دور القيادة إلى حد المشورة ان طلبت (درويش ، ١٩٧٣ م: ٥٥) . ولذلك عرف هذا النمط باصطلاحه الفرنسي " Laissez Passer–Faire " أي دعهم يعملون ودعهم يمرون (فضل الله ، ١٩٨٣م: ١٣) .

والواقع أن لكل نمط من تلك الأنماط القيادية محاسن ومساوىء ويصعب أن يتبنى المدير نمطاً معيناً بشكل مستمر ، فقد تتداخل هذه الأنماط ، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط ، ولكن مع هذا يغلب على سلوكه نمط معين يصنف على أساسه ، إذ يندر أن يكون سلوك القائد ديموقراطياً طوال الوقت أو ترسلياً طوال الوقت (حسان ، الصياد ، ١٤٠٦هـ : ١٠١) ، ولكن إذا صنف سلوك القادة حسب تلك الأنماط الثلاثة فيجب أن يلاحظ النمط الغالب على تصرفات القائد .

وقد أوضح كثير من الدراسات " أن الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير أو يختاره إنما يعتمد على عدة متغيرات هي : طبيعة المرؤوسين وخلفياتهم ، وطبيعة الموقف القيادي . وموقع العمل ، والظروف المحيطة بالمدير "(الشمري ، ١٤٠٩ هـ : ٢١) .

كما أن القائد الكفء يجب أن تتوافر في قيادته ثمانية عناصر كما ذكرها مطاوع هي (مطاوع ، ١٤٠٩ هـ : ٢٢١ – ٢٢٢) .

الإنابة أو تفويض السلطة ، والعلاقات الإنسانية ، والتوجيه الجيـد لاتـصالات العمـل ، والإدارة الاستشارية ، والدوافع الايجابية ، وتنمية روح التعاون بين مختلف الفئات ، والنهوض بالمستويات الإدارية المساعدة ، والقدوة الحسنة .

٤) نظريات القيادة :

ظهرت عدة نظريات أبرزت الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيـادة ونجاحهـا ومـدى تأثيرها على الفرد وسوف نعرض بعض هذه النظريات بشكل موجز على النحو التالي :

أ- النظرية القديمة في القيادة :

من أقدم النظريات في القيادة نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory وتسمى أيضاً " نظرية القائد الموهوب " ، وتستند هذه النظرية إلى عناصر الوراثة والصفات الجـسمية ، حيـث يرى أنصار نظرية الوراثة بأن القيادة شيء فطري .أي أن القادة يولـدون ولا يـصنعون . وقـد أوضح "شيلدون " أن نظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينـة فـي الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال . (علاقي ، ١٤٠١ هــ : ٥٨٥) . وقـد اعتقـد بعـض المفكرين أن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونـوا قادة . ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات ، كمـا أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغيراً جوهرياً أي أن الـسمات القيادية حسب زعمهم موروثه وليست مكتسبة (كنعان ، ١٤٠٥ هـ :٣٠١، عيد ، ٢٠٠٠) .

وبطبيعة الحال فقد ثبت لدى كثير من الباحثين أن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية . كما أنها تهمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات المختلفة .

ب- نظرية السمات : Trait Theory

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين . حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً . وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها القدرة القيادية ، ومهارة الانجاز ، وتحمل المسؤولية ، وروح المشاركة ، والمكانة الاجتماعية ،والقدرة على تفهم الموقف (كنعان ، ١٤٠٥ هـ : ٣٠٥ ، عبد العال ، ١٩٩٢م : ٣٧٧ ، المحبوب ، ١٩٩٦ م : ١٠٣) .

كما أشار الغمري إلى أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال توصلت إلى أن القادة عادة يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل هامة مثل : الثقة بالنفس والتكيف الثقافي (الغمري ، ١٩٧٩ م: ٣٦٢) .

كما ذكر كنعان أن عالم الإدارة الهندي " تابجي " قسم السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائداً إلى ثلاث مجموعات هي : " سمات شخصية ، وسمات سياسية ، وسمات نظامية " (كنعان ، ١٤٠٥ هـ : ٣٠٧) .

وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توافرها في القائد منها (الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية ، الجبر ، ١٤١٤ هـ: ٢٤٤) .

وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي : " المهارة الفنية ، والمهارة الإنسانية ، والمهارة الذهنية " (النمر ، ١٤١١هـ : ٣٢٠) . ونظراً لصعوبة توفر مثل هذه السمات في شخص واحد ولصعوبة قياس بعض السمات الشخصية ، فقد أدى ذلك إلى ظهور نظرية الموقف .

ج - نظرية الموقف Situational Theory

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تنـتج القـادة وتبـرزهم ، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها ، ولهذا لا ترتبط القيادة بموقف أو ظرف قيادي معين (النمر ، ١٤١١هـ : ٣٢٣) . وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد على أساس صفاته الشخصية وحدها ، وإنما تعزو نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية (مصطفى ، ١٤٠٦ هـ : ٤٠) . كما ترى هذه النظرية أن ما يصيب القائد من نجاح يعتمد إلى حد كبير علـى حسن تصرفه حيال المواقف المختلفة. فالمواقف هنا هي التي تبـرز القيـادات ، وتكـشف عـن الامكانات الحقيقية في القيادة .

أي أن القيادة " وليدة الموقف " (دمعه ، ١٤٠٤ هـ : ٣٠) ، ترتبط بسمات وخـصائص نسبية بموقف قيادي معين وبذلك لا تنكر هذه النظرية أهمية السمات للقائد ، ولكنها تقررها فـي إطار الموقف الذي يتطلبها .

ومجمل القول أن نظرية الموقف تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري . وهـذا يتفق مع ما توصل إليه علماء النفس من وجود علاقة واضـحة بـين سـمات القائـد الشخـصية والفسيولوجية وبين سلوكه في المواقف المختلفة .

وقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات منها صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم ،إلى جانب دور الفروق الفردية في التأثير على إدراك الأفراد للآخرين . كما أن بعض الأفراد قد ينجحون نسبياً في كل المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها (مليكة ، ١٩٨٩م) . ونتيجة لذلك ظهر اتجاه آخر يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، مشيراً إلى أن النجاح في القيادة هو ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ، وهذا ما أفسح المجال لتطوير نظرية تجمع بـين عناصـر النظريتين السابقتين ، باسم النظرية التفاعلية .

د-النظرية التفاعلية Interactional_Theory

وهذه النظرية ترتكز على الجمع بين نظريتي السمات والموقف فالقيادة الناجحة فـي هـذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقف معين ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعـل مـع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها القائد لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات (النمر ، ١٤١١ هـ: ٣٢٥) .

أي أن النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتهـتم بتفاعـل أبعاد ثلاثة هي : السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبـات خـصائص الجماعـة (كنعان ، ١٤٠٥ هـ: ٣٦٦) . ويرى جوردن أن خصائص القيادة الفعالة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث . ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مـؤثر في نجاح القيادة أو فشلها ، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدورة إزاء الجماعة .(معوض ،١٩٩٩م: ٢٩٤ –٢٩٥)

وعلى الرغم من أن الإسهامات الإيجابية للنظريات السابقة في تحديد خصائص القيادة الفعالـة ، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفايتها في الكشف عن الأبعاد المختلفة لسلوك القائد ، كما أخفقت في اثبات وجود اتساق Consistency في العلاقة بين سلوك القائـد وأداء المجموعة ، لذا بدأ اهتمام الباحثين يتجه نحو دراسة السلوك القيادي ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من تصرفات وأنماط سلوكية مختلفة ، ومن هنا ظهرت النظريات السلوكية للقيادة .

هـ -النظريات السلوكية في القيادة :

قامت جامعة ولاية أوهايو بدراسات لمعرفة السلوك العام لقادة العديد من المنظمات وتحديد نوع القيادة الفعالة من ناحية التأثير على الانتاجية ومعنويات العاملين ، واستخدم في الدراسة استبانة وصف سـلوك القـادة المـديرين (Leader Behavior Bescription Questionnaire) "L.B.D.Q." وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين مميزين من القادة النوع الأول هو القائـد الـذي يعطـى

اعتباراً للعاملين Considering leader والنوع الثاني هو القائد الذي يهتم بهيكل منظمته Initiating Structure كما توصلت الدراسة إلى أن القائد يمكن أن يجمع النوعين معاً في قيادته ، فـيمكن أن يكون مهتماً بالعاملين وبالمنظمة في الوقت نفسه (بدر ، ١٩٨٢م: ٨٧٤ - ٨٧٥) .

كما توصل ليكرت عام ١٩٦٦ م . في بحوثه في مجال القيادة والاشراف إلـى أن المـديرين ذوي الإنتاج المرتفع قد هيأوا لأفراد التنظيم سلوكاً حميداً متعاوناً ومستويات عالية من الرضا الـوظيفي أي أن أفراد هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية مما يشير إلى اهتمام القائد بجانب من السلوك القيادي وهو الجانب الإنساني في العمل . وعلى العكس من ذلك فقد كشفت نتائج هـذا البحـث أن المديرين ذوي الإنتاج المنخفض يتمسكون بالجانب الوظيفي أي أنهم يهتمون بالعمل أكثـر مـن اهتمامهم بالجانب الإنساني (ليكرت ، ١٩٦٦م) .

هـ - ١ نموذج تاننباوم وشميدت Robert Tannenbaum and Warren Schmidt :

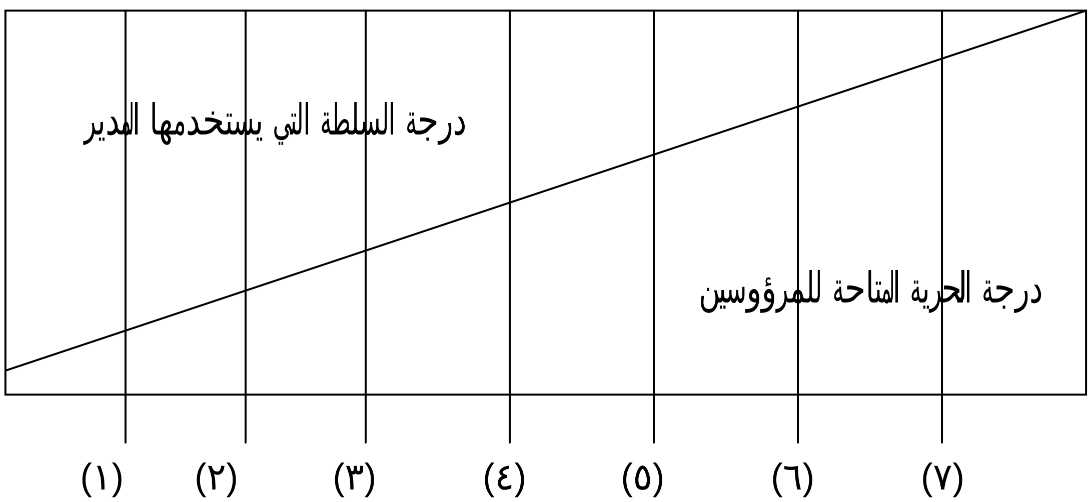
قام كل من " تاننباوم وشميدت " بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيـادي الـذي يمكـن للمديرين الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم حيث توصلا إلى أن هناك عـدة أنمـاط قيادية يختار المدير منها ما يناسبه حسب الظروف التي يعايشها ، بحيث يكون أمام المدير فرصـة لاختيار النمط القيادي الملائم مع كل ظرف ، وأكد الباحثان أن هناك عدة عوامل تـشكل الإطـار الذي تعمل القيادة من خلاله وأن هذا الاختبار يخضع إلى مجموعة من القوة " تتعلق بالقائد نفـسه ، وبالمرؤوسين ، وكذلك بالحالة التي يواجهها القائد " (في النمر ، ١٤١٠هـ: ٣٠٩)

وهذا النموذج يميز أنواع السلوك القيادي على أساس مقدار ما يمنحه القائد من الحرية لمرؤوسـيه في اتخاذ القرارات ، وعلى هذا الأساس صنف السلوك القيادي إلى سـبعة أنـواع علـى أسـاس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وهذه الأصناف تتدرج على استمرارية معينـة مـن قائـد دكتاتوري إلى قائد ديموقراطي جداً ، كما يوضحها الشكل (١) .

شكل (١)

أنواع السلوك القيادي في نموذج " تاننباوم وشميدت "

قيادة متجهة نحو العاملين **قيادة متجهة نحو السيطرة**



المصدر : (ياغي ، ١٤٠٧ هـ : ١٤٠) .

وتشير الأرقام إلى تدرج السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي ، وتفسر على النحو التالية :

١- المدير يتخذ القرار ويعلنه على مرؤوسيه .

٢- المدير يتخذ القرار بنفسه ويحاول أن يحصل على تأييد مرؤوسيه .

٣- المدير يعرض أفكاره على مرؤوسيه ويسمح لهم بطرح الأسئلة .

٤- المدير يتخذ قرارات مبدئية قابلة للتعديل بعد مناقشة المرؤوسين .

٥- المدير يعرض المشكلة ويطلب الاقتراحات من المرؤوسين ثم يتخذ القرار

٦- المدير يحدد المشكلة ويبين حدود الامكانات المتاحة لحلها ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار

٧- الجماعة تحدد المشكلة وتقترح الحلول البديلة وتختار الحل المناسب في إطار الامكانات المتاحة التي يحددها المدير .

هـ - ٢ نموذج بليك وموتون (الشبكة الإدارية) The Managerial Grid :

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني مع اغفـال أهميـة الإنتاج ، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بـين الإنتاج والأشخاص .

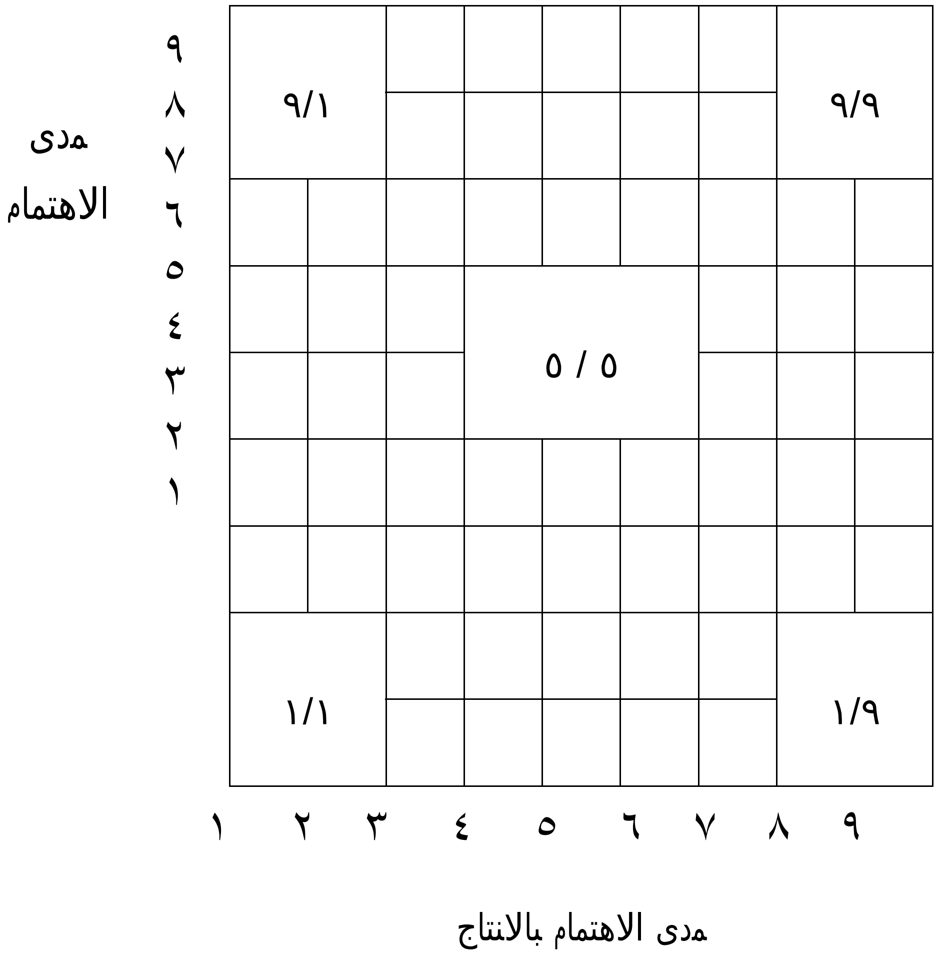
ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتون Blake and Mouton إلى ايجاد نوع من التكامـل فـي الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل (النمـر ، ١٤١٠ ، ص ٣١١) . ويوضح الشكل رقم (٢) نموذج الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون .

وتتكون هذه الشبكة من محورين : المحور الأفقي يوضح مدى الاهتمام بالإنتاج والمحور الرئـسي يمثل مدى الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية .

وقد قسم الباحثان كل محور إلى تسعة مستويات حيث يظهر المحور الأول الاهتمام الأدنى ويظهـر المحور التاسع الاهتمام الأعلى، وهذا يعنى أن هناك (٨١) نمطاً مـن الـسلوك القيـادي . ولكـن الباحثان حددا خمسة أنماط فقط تمثل الحالات القصوى لسلوك المـديرين هـي (١/١-٩/١ –٥/٥ ١/٩-٩/٩) . ويمكن تفسير هذه النماذج فيما يلي :

شكل رقم (٢)

الشبكة الإدارية في نموذج " بليك وموتون "



<u>المصدر :</u> (Blake and Mouton 1968 , P. 10)

نموذج(١/١) ويعكس أدنى درجة من الاهتمام بالعاملين والإنتاج.

نموذج(٩/١) ويعكس اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً منخفضاً بالعاملين.

نموذج(١/٩) ويعكس اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً منخفضاً بالإنتاج.

نموذج(٥/٥) ويعكس اهتماماً متوسطاً تجاه الإنتاج والعاملين.

نموذج(٩/٩) ويعكس أقصى درجات الاهتمام بكل من العاملين والانتاج معاً.

ويعتبر نمط (٩/٩) أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القـرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه . وقد وجد بليك وموتون أن المديرين يمكن تقـسيمهم بـصفة عامة إلى فئتين رئيستين احداهما تركز على الإنتاج والأخرى تركز على النواحي الإنسانية . وكلا النوعين من المديرين لا يمثلان المديرين الناجحين وذلك لأن ما يهتم به أحدهما لا يهتم به الآخر . ومن هنا يظهر مفهوم القيادة الفاعلة التي يكون اهتمامها مزدوجاً بالإنتاج والعاملين معاً .

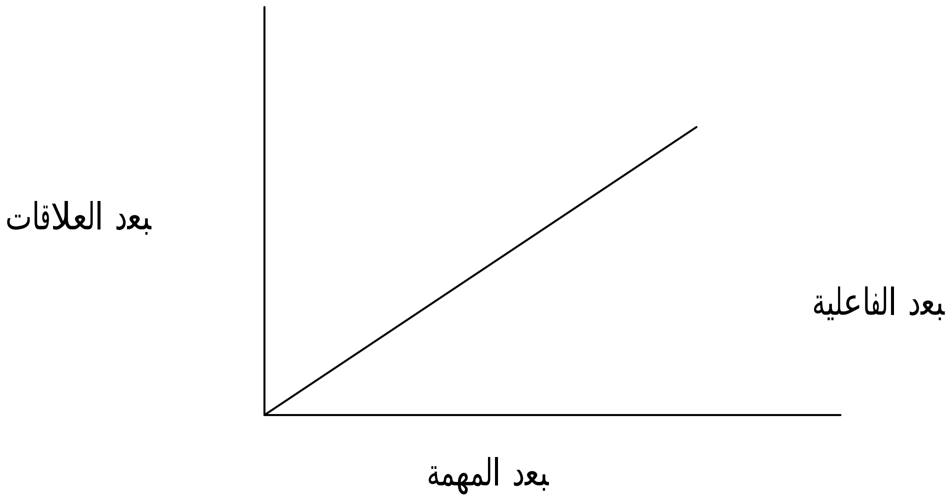
ولذلك هدفت برامج التدريب والتنمية الإدارية التي اقترحها بليك وموتن إلى نقل المديرين سـلوكياً من المناطق التي تقل عن (٥/٥) إلى أنماط قيادية تزيد عن (٥/٥) وترتفع إلى (٩/٩) حيث تمثل الاهتمام المزدوج بالانتاج والأفراد في آن واحد . ومن أبرز الأساليب التدريبية التي يقترحها بليـك وموتن في هذا الصدد هي التدريب على الحساسية السلوكية (Sensitivity Training) وذلـك عـن طريق توفير مواقف تنظيمية أو اختيار مشاكل ادارية من واقع أعمالهم ومحاولـة الوصـول إلـى حلول لها عن طريق المجابهة المفتوحة بين الرؤساء ومرؤوسيهم . كما يشمل التدريب تنمية القدرة على الاتصال الواضح وفهم الآخرين والإلمام بأهداف ومشكلات الأقسام الأخرى والمساعدة علـى حلها . وذلك من أجل تنمية الاهتمام لدى المديرين بالجهاز التنفيذي وأهدافه كوحدة واحـدة ولـيس كأجزاء متكاملة يعمل كل منها على انفراد .

هـ -٣ نموذج ردن W. Reddin

أضاف ردن لنموذج البعدين (بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالإنتـاج) الذي اقترحه نموذج (بليك وموتون) بعداً ثالثاً هو "الفاعلية "حيـث يـرى ردن أن للقيـادة ثلاثـة أبعاد هي : بعد المهمة ، وبعد الفاعلية ، وبعد العلاقات(اليـاس ، ١٤٠٤هـ : ١٤٩) ويوضـحها الشكل رقم (٣) :

شكل رقم (٣)

أبعاد القيادة في نموذج " ردن "



ويميز ردن(في الياس ، ١٤٠٤هـ : ١٤٩ - ١٥٠) بين أربعة أنماط للسلوك القيادي هي :

١-القائد الذي لا يهتم كثيراً بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المعزل Separeted .

٢-القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل وأطلق عليه القائد المتفاني Dedicated .

٣-القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المرتبط Related

٤-القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد أي القائد المتكامل Integrated .

وقد أكد ردن أن فاعلية هذه الأنماط تعتمد على الظروف والمواقف التي تستخدم فيه ، بحيث يجعل هذه المواقف فعالة في مواقف وغير فاعلة في مواقف أخرى . ولذا حدد خمسة عوامل ظرفية تؤثر في فاعلية هذه الأنماط ، وهي :

-المناخ النفسي في المنظمة .

-التكنولوجيا المستخدمة للقيام بالعمل .

-العلاقة مع الرؤساء .

-العلاقة مع الزملاء .

-العلاقة مع المرؤوسين .

و-نظرية المسار والهدف Path-Goal Theory

إن نظرية المسار والهدف التي قدمها هاوس في سنة ١٩٧١ ثم طورها بعد ذلك بالتعاون مع ميتشل في سنة ١٩٧٤ تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين . وتقوم فلسفة هذه النظرية على قيام القائد الكفء بدور فعال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق أهدافهم التي يرغبونها " وذلك بربط حصولهم على تلك الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) " (بدر ، ١٩٨٢ م: ١٨٧) . أي أن فعالية القائد حسب هذه النظرية تتوقف على النمط الذي يحرص فيه القائد على دافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم واتجاهاتهم النفسية . وقد ميز الباحثان هاوس وميتشل (١٩٧٨م) بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وهي : (House and Mitchel, 1978, P. 226 - 227) :

١-القيادة الموجهة Directive Leadership ، والقائد هنا يخبر موظفيه بما يتوقع منهم ويشعرهم بأهمية النظم والاجراءات .

٢-القيادة المشاركة Participative Leadership حيث يقوم القائد بمشاورة المرؤوسين والأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرار .

٣-القيادة المهتمة بالانجاز Achievement Oriented Leadership وفيها يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع انجازاً كبيراً من العاملين .

٤-القيادة الإنسانية Supportive Leadership وتتمثل في ابداء الشعور والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم وجعل جو من العلاقة والود يسود في المنظمة .

وقد طور هاوس في نظريته استبانة وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q.) Leader Behavior Description Questionnaire التي أعدتها جامعة أوهايو وذلك لقياس تصرف القائد . وتستند نظرية المسار والهدف إلى فرضين أساسين الأول : يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد والثاني يعتمد على أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوس .

ويرى هاوس أن نوع القيادة يمكن أن يتغير لدى المدير أو القائد وذلك بحـضور بـرامج تدريبيـة معينة .

مما سبق يتضح أن القيادة الفاعلة تعتمد على اختيار النمط القيـادي الملائـم للظـرف أو الموقف التنظيمي ، وكذلك على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتلبية احتياجاتهم ، أي أن يجمع القائد بين الاهتمام بالنواحي الإنسانية والانتاج في آن واحد

وتشير النظريات السابقة إلى أن القيادة علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات أساسية هي :

١- صفات وخصائص القائد الشخصية .

٢- صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية .

٣- طبيعة وخصائص العمل .

٤- الظروف والمواقف التنظيمية .

وأن نجاح القائد في تحقيق الأهداف المنشودة لا يأتي إلا بالمران والخبرة والتدريب الذان ينميا لديه حساسية عالية للاستجابة لأهداف المنظمة وأهداف العاملين .

ثانياً : محور النمو المهني :

١ - مقدمــــه :

يحتاج علماء النفس إلى إدراك النمو المهني professional Growth ووسائل الحكم عليه ، ومعرفة الخبرات التي تؤدي إلى هذا النمو ، وأنهم إذا استطاعوا معرفة الدرجة التي وصـل إليهـا العمال في نضجهم المهني والخبرات التي تساعد على اطراد النمو ، فإنه من الممكـن أن تتحـسن وسائل التوجيه نتيجة لذلك .

ومن هنا انبثقت أهمية دراسة النمو المهني للعاملين ، فكان أن حـاول الباحـث التعـرض لهـذا الموضوع الجيد - إلى حد ما - في بيئتنا العربية ، ومن خلال عرضه للمعنـى النمـو المهنـي ، ونظريات النمو المهني (نظرية جينزبرج - نظرية سوبر - نظرية هولاند - نموذج بلاو) . ثـم ختم هذا الفصل بمطالب النمو المهني .

٢ - معنى النمو المهني ومفاهيمة المختلفة :

تتردد كلمات النمو التنمية ، والتنموية والنامية كثيراً : فيقال : تنمية القدرات وتنمية الأفراد والتنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والنمو المهني ، وهذه المفاهيم كلها تعبر عن معنى الزيـادة كما أو نوعاً وبما أن الدراسة الحالية تتناول النمو المهني للمعلمين ، فلا بد مـن تحديـد المعنـى المقصود للنمو المهني الذي يتكون من كلمتين هما : النمو والمهني ، الأصل اللغوي لكلمة النمو من مادة : نمي ، نميا ، والنماء : الزيادة حيث : نمي ينمى نمية ونماء بمعنى زاد وكثر ، وربما قـالوا ينمو نمواً ، وأنميت الشيء ونميته : جعلته نامياً . (ابن منظور : المجلد الخامس عشر : ٣٤١) .

والمهنة : هي العمل ، الخدمة ، والحرفة ، والمهنة : هي الحذق بالخدمة والعمـل وفـي الحـديث الشريف : " .. ما على أحدكم لو اشترى ثوبين ، ليوم جمعته سوى ثوبي مهنته " (ابن منظـور : ٤٣٤) .

والتنمية والنمو تدلان على التغيير إلى الأحسن كماً ونوعاً من أجل تحقيق أهـداف عليـا ، فهـي تشير إلى استخدام جهات التغذية وسائل وأساليب مناسبة لادخال أغذية مناسبة لجوانب موضـوع التنمية المختلفة لأجل زيادته نفعياً كما ونوعا لتحقيق أهداف المجتمع النهائية . ويشتمل النمو على التعليم (Education) كما يشتمل على التطوير "Development" ويندرج تحته أيضاً كـل تـدريب (Training).(عبده ، ١٤٠٤هـ : ٦١ ، فهمى ، ١٩٧٦م : ٦١) .

ويقترن التدريب – عادة – بالنمو في المهنة ، لأن التدريب : تعديل ايجابي ذي اتجاهـات خاصـة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمـل والإدارة ، والأنمـاط السلوكية والمهارات الملائمة ، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيـادة انتاجيته ، (برعى ، ١٩٧٣م: ٢٦) .

فالنمو المهني إذا هو زيادة مهارة أو تعديل طريقة من أجل أداء مهام وواجبـات العمـل بكفـاءة واقتدار ، وتعتبر زيادة المهارة تنمية . وأكثر ما تنتج عن التدريب لأن التـدريب يـشتمل علـى الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها النـاس العاملون ، (السلمى : ١٩٧٠م: ٢٦١، زويلف ، ١٩٨٣م)

ويرى الباحث الحالي أن النمو المهني يشتمل على معلومات ومهارات وخبرات يكتسبها الفرد فـي مجال العمل من أجل تطوير عاداته واتجاهاته وأسلوبه في عمله ، تجعله قادراً علـى أداء مهامـه وواجباته التربوية بكفاءة ، ومسايرته لكل جديد في تخصصه .

ويرى الباحث الحالي أن هذا التعريف الذي وضعه شاملاً ووافياً حيث أنه :

أ - يتضمن إضافة معلومات ومهارات وخبرات جديدة في مجال العمل .

ب- يعبر عن تفاعل الفرد مع هذه الخبرات والمهارات والمعلومات الجديدة وتوظيفها تربوياً .

ج- يوضح مسايرة الفرد لكل ما يستحدث سيما في هذا العصر الذي يعتبر عصر الانفجار المعرفي

د- يشتمل على تحقيق الهدف من النمو وهو القدرة على أداء الفرد لمهامه وواجباته التربوية بكفاءة واقتدار .

٣-نظريات النمو المهني :

اتفق كل من محمود ، وتشايلد child على أنه لم تظهر حتى عام ١٩٥٠م، نظرية متكاملة للنمو المهني ، فقد ظهرت فكرة النمو المهني أول ما ظهرت في ذلك العام فـي احـدى مقـالات ديسنجر Dysinger على أنه لم يحاول أن يضع الأسس التي يمكن بها قياس هذه الظاهرة . ومنـذ عام ١٩٥٢م ، بدأ سوبر دراسته مع مجموعة تلاميذه في دراسة الأنماط المهنية ، إلى أن تبلـورت مجموعة من النظريات نتناول بعضها فيما يلي (أبو عطية ، ١٩٨٨م ، الشيباني ، ١٩٩١م) .

أ-نظرية جينزبرج (١٩٥١م)Ginzberg

تعتبر نظرية جينزبرج وزملائه من المحاولات الأولى لوضع نظرية تفصيلية للنمو المهني إذا كان اهتمامهم منصبا على توضيح المراحل التي يمر بها نمو الفرد المهني حتـى يـصل الـى الالتحاق بمهنة معينة ، حيث قاموا بصياغة نظرية أوضحت أن الاختيار المهني عملية نمائية تشمل عشر سنوات ، كما اتضح ذلك في عرض الجزء السابق الخاص بالاختيار المهني كمـدخل للنمـو المهني .

وقامت هذه النظرية على أسس ثلاثة ، يمكن اعتبارها شروطا أساسية للاختيار المهني وهي :

ـ الاختيار المهني عملية نمائية تتكون من ثلاث مراحل وتمتد من الطفولة حتى الخامـسة عـشر تقريبا .

ـ أن القرارات التي اتخذت في لحظة ما تؤثر في القرارات التالية ولا يمكن الرجوع فيها .

ـ التوفيق بين جوانب متعددة هو الخاصية المميزة لكل اختيار .

الأساس الأول : الاختيار المهني عملية نمائية :

تبدأ هذه العملية من الرابعة والخامسة من العمر وتستمر حتى بداية الرشد وتتضمن مراحل ثلاث هي : ١ - الاختيار التخيلي Fantasy choice (وتقابل مرحلـة الكمـون فرويـد ، وتمتـد

من (٦ – ١١ سنة) ٢ - الاختيار المبدئي Tentative choice (وتمتد مـن ١١-١٧سـنة) ٣ - مرحلة الاختيار الواقعي Realistic choice(وتمتد من ١٧ سنة إلى أوائل العشرينات).

وفي بداية مرحلة الاختيار التخيلي ، يتصور الطفل أن بمقدوره أن يكون كما يريـد فيمـا يتعلـق بالمهنة ويستقي اختياره المهني من رؤية شخص أثناء تأديته لمهنته ، أو نتيجة لمـا يـسمعه عـن العمل، وقد لوحظ أن الأطفال في سن الرابعة أو الخامسة يرغبون في المهن التي تسبب لهم لذة أو سرورا . أما الأطفال في سن الثامنة أو التاسعة فإنهم يرغبون في المهن التي تعود عليهم أو علـى من يحبونهم بالفائدة فينتقل الطفل بذلك من "مرحلة اللذة " إلى "مرحلة الإرضاء ".

ومن الخصائص الأساسية لهذه المرحلة عدم الاهتمام بالشروط الـلازم توافرهـا لأداء العمـل أو الالتحاق بالمهنة أو بالنتائج القريبة أو البعيدة المترتبة على الاختيارات المهنية ، كما تتميـز هـذه المرحلة بأن الطفل لا يربط بين الغايات والوسائل اللازمة لتحقيقها وغالبا ما يركز الطفل اهتمامـه على الجوانب السطحية السارة للعمل بينما يهمل الجوانب المعقدة أو الروتينية غير السارة للعمـل ، فالطفل يتخيل بنفس الطريقة التي يتخيل بها أي نشاط آخر يجري حوله .

ومع بداية مرحلة المراهقة تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة الاختيار المبدئي

ويختار المراهق في هذه الفترة المهن التي تتفق من وجهة نظره مع نواحي تفوقه فهـو يختـار أن يكون مهندساً لأنه يحصل على درجات عالية في الرياضيات ، أو يختار الطب لأن درجاتـه فـي الأحياء والكيمياء تفوق غيره وهو في هذه المرحلة لا يفكر في أنه قد يغير من اختياره وفقا لما يبدو له في المستقبل .

لكن يمكن القول أن الدرجات العالية في المواد الدراسية لا تعتبر مؤشرا كافيا للنجـاح فـي المهنة المرتبطة بهذه المواد ، فقد يكون الحصول عليها – بنظم الامتحانات الحالية – عن طريـق الضغط والاستظهار أو عن طريق حصول الطالب على دروس خصوصية مكثفة . ويجب توضيح هذا الأمر للمراهق وهو في سبيل تكوين اختياره المهني . (أبو عطية ، ١٩٨٨م) .

أما الفترة الثالثة فإنها تبدأ في حوالي الخامسة عشرة أو السادسة عشرة من العمـر . ففـي هذه الفترة يبدأ المراهق في الربط بين مهارته وقدراته من ناحية ، وبين ما يستحقه مـن ارضـاء لنفسه باختيار المهنة التي تناسبه ، ومما يساعد على ذلك بداية ظهور وتبلور القيم التـي اكتـسبها المراهق أثناء طفولته ومراهقته – نتيجة للتأثيرات الشخصية والاجتماعية التـي تعـرض لهـا – ويساعد ظهور هذه القيم على توجيه المراهق لاختيار المهارات والقدرات التي يريد استخدامها في ممارسة المهنة التي يريدها ، ومن العوامل الهامة في هذا الصدد أيضا الميول العملية وما يتوقـع المراهق من رضاء شخصي نتيجة ممارسة هذه المهنة ، ومقدار الـدخل الـذي سيحـصل عليـه واحتمالات النجاح التي سيحققها ، ومن العوامل التي تؤثر على الاختيار المهني هنـا مقـدار مـا سيحققه المراهق من اشباع غير مباشر نتيجة لاختيار هذه المهنة . فالرغبة في أن يصبح المراهـق طبيبا لذات المهنة تصبح نابعة من داخله ، ويرى جينزبرج أن تلك الرغبة تحقق اشـباعا لحاجـة وجدانية خاصة كما تحقق الرغبة في أداء عمل بناء ونافع .

وتختلف بداية الانتقال من مرحلة الاختيار التخيلي إلى الاختيار المبدئي تبعا لخبرات الأفراد ودرجة نضجهم الشخصي ، كما تتميز هذه المرحلة – مثل بقية خصائص فترة المراهقـة – بعـدم اليقين وبالاستكشاف وبازدياد إحساس المراهق بذاته ورغبته في دراستها وتحليلها ، ولهذا فإنـه لا يحدد بصورة قاطعة المهنة التي يختارها إلا أن هذا لا يمنع من وجود بعـض المـراهقين الـذين يختارون مهنة معينة بناء على تأثير الوالدين عليهم ، ونظرا لما تتميز به هذه الفترة من خـصائص فإن المراهق يشعر بحاجته إلى بعض المحكات التي تساعده على اختيار المهنة المناسبة له .

ولقد قام جينزبرج وزملاؤه بتقسيم هذه المرحلة إلى عدة فترات هي

- فترة الاختيار المهني القائم على ميول المراهق .
- فترة الاختيار المهني القائم على قدرات المراهق .
- فترة الاختيار المهني القائم على قيم المراهق
- الفترة الانتقالية في الاختيار المهني .

وتبدأ الفترة الأولى في حوالي الحادية عشرة أو الثانية عشرة من العمر ويكون على المراهق اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهنة المستقبل ، ومما يدعم اختيار مهنة المستقبل دراسة بعض المواد الدراسية الجديدة ، ومن العوامل المؤثرة في الاختيار المهني في هذه الفترة مهنة الوالد وما يقترحه الوالدان لابنهما بخصوص مهنة المستقبل ، ويختار المراهق مهنته في هذه الفترة على أساس ما يحبه وما يكرهه من أوجه النشاط المختلفة ومع ذلك فإنه لا يخفى علمه بأن هذه الميول قد تتغير ، وأن المهنة التي يختارها ينبغي أن تتغير تبعا لذلك ولكن هذا لا يزعجه نظرا لأنه يعلم أن قراره الأخير في هذا الأمر لن يكون الا بعد عدة سنوات .(الشيباني ، ١٩٩١م) .

وتبدأ الفترة الثانية في سن الثالثة عشرة والرابعة عشره حيث يدرك المراهق في مستوى قدراته على أساس تصوره لنفسه أو على أساس الدرجات التي يحصل عليها في المدرسة ، كما أن إسهام المواد الدراسية في توضيح قدرات المراهق يؤدي به إلى إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التعليم في مساعدة الفرد على اختيار مهنة المستقبل .

من هنا يتضح أن الربط بين المهارات والقدرات المتاحة والممكنة للفرد وبين المهنة التي يريدها يعتبر العامل الهام والحاسم في التنبؤ بنجاحه ونموه في هذه المهنة .

أما الفترة الرابعة والأخيرة فتتميز بتكوين المراهق نظرة واقعية للمهنة ومطالبها والفرص المتاحة للالتحاق بها ، مما يكون له أثره على المراهق وأن يحاول تحقيق التوافق اللازم بين مطالبه الخاصة وبين الظروف المحيطة به وخاصة بعد أن اتضح له أن النجاح في العمل لا يتوقف على مجرد قدرات الفرد وميوله وقيمه ولكن يتوقف على الواقع الذي يعيش فيه والظروف المحيطة به . (أبو عطية ، ١٩٨٨م ، الشيباني ، ١٩٩١م) .

ويتفق الباحث الحالي مع وجهة النظر هذه ، فالتوافق بين قدرات الفرد وبين مطالب المهنة يخضع للظروف الموجود فيها الفرد وان كان يمكن تغيير الظروف ولكن في حدود .

أما المرحلة الأخيرة التي افترضها جينزبرج في تصوره للنمو المهني فهي مرحلة الاختيار الواقعي وهى التي تكون في بداية الرشد ، ويجدر الإشارة إلى أن جينزبرج قد اشتق المراحل الأخيرة في

نظريته من دراساته التي أجراها على طلبة الدراسات التربوية الجامعية وهذا يفسر بصورة جزئية ما اختاره من أمثلة لتوضيح نظريته .

وتنقسم هذه المرحلة إلى ثلاث فترات هي :

- فترة الاستكشاف Exploration
- فترة التبلور Crystallization
- فترة التخصص Specification

وفي فترة الاستكشاف يكتسب الفرد خبرات مرتبطة بالأعمال المختلفة عندما يمعن النظر في المتطلبات الجسمية والعقلية اللازمة لأداء الأعمال المتاحة له ونظرا لاختيار الشخص لعمل معين أو دراسة معينة ذات مطالب خاصة فإن مجال اهتماماته وبحثه يضيق ويتحدد إلا أنه يظل يبحث داخل هذا المدى المحدد عن الجوانب التي تحقق له المزيد من الإرضاء وإشباع المطامح . ويلجأ المراهق في هذه الفترة إلى الواقع ويحاول أن يكشف فيه المهنة التي تلائمه سواء كان ذلك بطريق مباشر أم غير مباشر ، وعن طريق العمل بالفعل ، أو عن طريق الملاحظة والمشاهدة .

وفي فترة التبلور : يبين جينزبرج في تصوره للنمو المهني أن هذه الفترة تمتد بين ٢٠-٢٢سنة بالنسبة لطلبة الدراسات العليا(*) ، وأنها قد تبدأ مبكرة بالنسبة لمن يلتحقون بالعمل من الشباب وهي الفترة التي يشعر فيها الفرد سواء بصورة صحيحة أو خاطئة – بأن ما لديه عن نفسه من معلومات وإمكانيات تمكنه من اتخاذ قرار جاد لاختيار مهنة معينة فإذا تبلورت وجهات نظر الشباب بشكل عام فإن كلا منهم يختار مهنة ذات متطلبات خاصة ، فإذا استقرت وجهة نظر أحد الشباب على التخصص في دراسة التاريخ فإنه قد يختار مهنة التدريس ليقوم بتدريسها للتلاميذ أو يلتحق بالعمل السياسي أو التنقيب عن الآثار ، وعليه فإن المراهق في هذه الفترة يحاول أن يجمع

---

* يختلف النظام التعليمي عندنا ، فلا تبدأ مرحلة الدراسات العليا إلا بعد الانتهاء من المرحلة الجامعية الأولى في سن ٢٢ سنه .

كل العوامل التي يرى أنها تؤثر في المهنة التي يقوم بها ثم يحاول أن يصل إلى صـورة واضـحة عن هذه العوامل ، وبهذا يستطيع أن يصل إلى تحديد المهنة الملائمة له . (الشيباني ، ١٩٩١م).

وفي فترة التخصص ، يبرز الميل للتخصص والعمل الجاد للوصول إلـى المهنـة التـي اختارها، ويكون هذا التخصص ملائماً مع جميع الاعتبارات التي سبق للفرد أن اهتم بها .

وقد لاحظ جينزبرج وجود اختلاف كبير في أنماط النمو المهني أثناء مرحلة الاختيـار الـواقعي ، اختلافاً يفوق أي مرحلة أخرى . ويبدو أن نفس النمط السائد في مرحلة الاختيار المبدئى يوجد لدى الشباب الذين لم يلتحقوا بالتعليم العالي ، بالرغم من اختلاف توقعـاتهم وقـيمهم عمـن يلتحقـون بالدراسات العليا ، إذ يميلون للالتحاق بالعمل الذي يحقق لهم دخلاً أعلـى مـن دخـول آبـائهم ، واستقراراً وظيفياً مما يساعدهم على اكتساب المهارة التي تمكنهم من أن يـصبحوا رؤسـاء لهـذه الأعمال في وقت معين من حياتهم المهنية دون التعرض لأخطار المهنة .

لقد بين جينزبرج أن بعض الصغار كان لديهم فكرة عن العمل الذي يريدونه وصلت إلى مـستوى مرتفع في أداء ذلك العمل ، كما أن البعض الآخر ممن لديهم استعدادات خاصة تحـددت رغبـاتهم وأهدافهم المهنية منذ اكتشافهم لمواهبهم ، وبذلك ينصب الدور الأساسي للمعلمين علـى الاهتمـام بالحالات التي تعانى من عدم النضج المهني .

الأساس الثاني : الاختيار المهني أمر لا نكوص فيه ولا رجعة :

كما أوضح أن الاختيار المهني أمر لا رجعة فيه ، إذ كلما طالت فترة اعداد الفـرد لنفـسه لأداء مهنة معينة صعب عليه تغييرها . وكمثال لهذا نتصور طالباً التحق بكلية التربية بنـاء علـى درجاته في الثانوية العامة ، ثم نقل إلى السنة الثانية بالكلية ، ولكنه اكتشف عندئذ أنه لا يرغب في التدريس . فلا شك أنه يصعب عليه استثمار الوقت والجهد اللذين بذلهما في سبيل هذه المهنة ، لكن احساسه بالفشل سوف يكون له تأثر هدام على شعوره بالأمن والاطمئنان النفسي ، وعلـى تقـديره لذاته لذلك فمن الأفضل مساعدة التلاميذ على أن يتعرفوا على مستوى قدراتهم وامكانـاتهم العقليـة

والعملية والمهنية ، حتى يستمر النمو المهني لديهم ، وتتسق قدراتهم وامكاناتهم مع متطلبات المهنة كما يجب أن ينبع الاختيار المهني من داخلهم .(أبو عطية ، ١٩٨٨م) .

الأساس الثالث : الاختيار المهني نتاج توافيق Compromise متعددة:

وأوضح جينزبرج أن معظم الشباب يتخذون قرارهم المهني بناء على ما تجمع لديهم من معلومات . فكل مرحلة تتطلب التوفيق بين عدة احتمالات أو أمور ، كالموازنة بين الاهتمامات والمواهب . وعلى الشباب أن يفكر في دراسة الموضوعات التي سيحتاج إلى دراستها لكل يلتحق بمهنة معينة حتى ولو كان لا يميل إلى هذه المواد ، ولكما زادت المعلومات المهنية المتاحة ، وزادت الاستفادة زاد النضج المهني ، وكان قراره أكثر وعياً واستبصاراً .

ويرى زهران أن المعلم أو المرشد المهني يجب أن يكون له دوره في ارشاد الشباب إلى تلك المعلومات والموضوعات التي عن طريق دراستها يستطيع الشباب توجيه مسارالاختيار المهني لديهم.(زهران ، ١٩٩٨م) .

ب- نظرية سوبر :

لقد اعتبر سوبر أن نظرية جينزبرج قاصرة ، أو غير كافية ، وقام بصياغة نظرية شاملة مواداها أن التوافق المهني يعتبر عملية نمائية ، تتفاعل مع العوامل الفردية العديدة والبيئة التي أقرها سوبر. ولقد استحسن سوبر صياغة جينزبرج لتسلسل المراحل في عملية النمو المهني ، لكن تصوره كان أكثر شمولاً .

ويعتبر سوبر من المشاهير في مجال دراسة الاختيار المهني ، ولقد تضمنت نظرية جينزبرج بعضاً من أبحاثه ، على الرغم مما وجهه سوبر من نقد لتلك النظرية . ويرى سوبر أن نظرية جينزبرج لم تضع في اعتبارها كل الأبحاث والدراسات السابقة المناسبة خصوصاً تلك التي تناولت استفتاءات الميول المهنية . كما أشار إلى أن جينزبرج لم يقدم تحليلاً تفصيلياً لعملية التوفيق بين عدة احتمالات أو أمور في الاختيار المهني . ويشير سوبر إلى أهمية تفضيل الأسلوب الذي

يصل به الشخص إلى عملية اختيار المهنة والالتحاق بها ، وإلى أهمية توضيح المتغيرات الداخلـة في هذه العملية .(أبو عطية ، ١٩٨٨م ، الشيباني ١٩٩١م) .

وتتضمن نظرية سوبر خمس مراحل تعبر عن تسلـسل مراحـل الحيـاة ، وهـي النمـو Groth والاستكشاف Exploration والتأسيس Establishment والاسـتقرار Maintenance والهبـوط (أو الانحدار) Deeline وفي الصيغة النظرية المبدئية لدراسة نمط العمل قسمت مرحلتى الاستكشاف ، والتأسيس إلى خمس مراحل جزئية ، وهـي مراحـل الاختيـار المبـدئى Tentative والانتقـال Transition ومحاولة الاستكشاف Exploratory - trial ومحاولة التأسـيس Establistment - trial والتثبيت Stabilization وقد عدلت المراحل أخيراً لمرحلة جزئية للاختيار المبـدئى Sub - Stage Tentative ومرحلة جزئية للانتقال Transition sub-stage ومرحلة جزئية للمحاولـة Trial sub-stage ومرحلة جزئية للتأسيس Sub - Stage Tentative ومرحلة جزئية للتقدم Advaneement sub-stage .

ولقد وضع سوبر . (الشيباني ، ١٩٩١م) ، عشر مسلمات اعتبرها ذات أهمية كبيرة في أي نظرية للنمو المهني ، وهذه المسلمات موجودة في النماذج التالية :

-يجب أن يوضع في الاعتبار ما يوجد من فروق فردية في سمات الشخصية والميـول والقـدرات (العامة والخاصة) .

-عوامل المسلمة الأولى تؤهل الفرد للالتحاق بمهن متعددة والنجاح فيهـا ، ويمكـن تبـين هـذه الامكانيات واكتشافها باستخدام استفتاءات وقوائم الميول المهنية .

-لدى كل فرد " بروفيل " خاص للقدرات ، كما أن لكل مهنة " بروفيلاً " خاص للقدرات والميول ولسمات الشخصية اللازمة للنجاح فيها . وبالتالي فإن كلا منا يمكن أن يحقق نجاحاً في مهنـة مـا أكثر من مهنة أخرى .

-تختلف أوضاع الشخص المهنية وكفاءته في أداء المهن تبعاً للزمن ، وتبعاً للخبرة التي يكتسبها ، مما يجعل الاختيار والتوافق والتلاؤم عملية مستمرة .

-يمكن التعبير عن هذه العملية في صورة سلسلة من المراحل

الشكل رقم (٤) يوضح المراحل الأساسية للنمو المهني عن سوبر وجينزبرج

		العمر		
	التخيل	٤		الاختيار التخيلى
النمو	القدرة	١١	الميل	
	القدرة	١٥	القدرة	الاختيار المبدئى
	الاختيار المبدئى		القيمة	
		١٧ →	الانتقال	
			الاستكشاف	
			التبلور	
		٢١	التخصص	
	المحاولة →	٢٥		
التأسيس	التخصص			
		٤٥		
الاستقرار				
الهبوط أو الانحدار	التباطؤ الاحالة للمعاش	٦٥		
	نظرية سوبر	(عن بوهلر)	(نظريةجينزبرج)	

-يتحدد النمط المهنى للشخص بعوامل داخلية ، مثل قدرات الشخص العقلية وسـماته الشخـصية ومعلوماته وتحصيله ، وعوامل خارجية مثل الخلفية الاقتصادية والاجتماعية ، وما سوف يتاح لـه من فرص العمل .

-يساعد الإرشاد النفسي في توجيه التقدم خلال مراحل حياة الشخص ، فيساعد على فهمه لقدراتـه وميوله واستعداداته ، ويستحث في آماله المهنية وتطلعاته المستقبلية .

-يقوم النمو المهني بالضرورة على تنمية مفهوم الذات ، وعلى تحقق هذا المفهوم . أنهـا عمليـة توفيقية يتكون فيها مفهوم الذات نتيجة لتفاعل الاستعدادات الموروثة مع البنية الغدديـة والعـصبية ومع الفرص المتاحة لأداء أدوار متعددة ، بالإضافة إلى تقييم تلك الأدوار من حيث مدى ارضـائها للرؤساء والزملاء .

-أن أداء الأدوار المشار إليها في المسلمة السابقة هو عملية توفيقية بين مفهوم الفرد عـن ذاتـه ، وبين واقع العوامل الاجتماعية .

-ان العمل هو أسلوب حياة ، فإذا توافق مع استعدادات الشخص وميوله وقيمه ، زاد احتمال تحقيق الشخص للتوافق المهني والشخصى السويين .

وقد أكد سوبر على أن النمو عملية مستمرة تسير في مراحل متتالية ، تختلف كل منها عن الأخرى، وعلى أن هذه المراحل لا تساير مراحل العمر الزمنى بدقة . ولقد تم فحص نظرية سوبر لنمط العمل أو الوظيفة ، والتي تعتبر خطة طولية هدفت إلى ملاحظة السلوك لمجموعـة متقاربـة

نسبياً من المرحلة الأولى في نظام الاختيار المهني عبر فترة عشرين عاماً ، وذلك لمجموعة مـن أعمار ١٥ سنة.

لقد قصد ببساطة من خلال مفهوم مراحل الحياة أن تعكس الأوصاف أهميـة كـل مرحلـة ، وأن المراحل لا تدل على أن تلك الخصائص وحيدة بالنسبة لكل مرحلة . أن محاولات تحديـد العمـر الدقيق الذي ربما يتوقع أن كل مرحلة تبدأ وتنتهي عنده يعتبر مفتوحاً للتـساؤل ، حيـث تفـضل التقديرات الأكثر عمومية مثل " المراهقة المبكرة " أو " الرشد " وكما بين هـاريس Harris فـإن الأفراد يتحركون خلال تتابعات نمائية بمعدلات مختلفة ، وبسرعات متباينة ، وأنهـم حتـى ربمـا أوضحوا أكثر من نوع واحد من السلوك خلال نفس المرحلة (أبو عطية ، ١٩٨٨م).

ج-نظرية هولاند :

لقد أوضح هولاند العلاقة بين التصورات النظرية السابق توضيحها عن مراحـل النمـو ، وبين الجوانب العملية المتصلة بتحديد " بروفيلات " الميول المهنية .

وتقوم نظريته على أساس أن بلوغ الشخص السن التي يكون عليه فيهـا أن يختـار المهنـة التـي سيلتحق بها يعتبر نتاجاً لتفاعل الوراثة مع العديد من القوى الثقافية والشخصية ، بما فيهـا تـأثير الرفاق والوالدين والراشدين الآخرين ، والطبقة الاجتماعية التي ينتمى إليها ، والبيئة الطبيعية التي يعيش فيها ، كما افترض هولاند ست بيئات مهنية ، أو ستة مواقف عمل هي البيئـة الميكانيكيـة ، والعقلية ، والمعاونة Supportive ، والمسايرة Conforming والاقناعية ، والجمالية ، كمـا وجـد هولاند أن من المفيد جداً أن نقسم الأفراد إلى نفس الفئات واقعى Realistic ، وعاقل Intellectual، واجتماعى ، ومتمسك بالتقاليد Conventional ومغـامر Enterprising وفنـان Artistic ، أو إلـى تركيب من هذه الفئات . لكن البعض يمكن أن يستثنى من ذلك بعض الفئات مثل الواقعي والفنان .

ومن الجدير بالذكر أن الاخصائي الاجتماعي أو المعلم أو المرشد المهني يدخل ضمن البيئة المهنية (المعاونة Supportive) .

ولما كان لكل فرد أسلوب حياته الذي يتحدد بناء على قيمه وميوله واستعداداته وسمات شخـصيته وذكائه ومفهومه عن ذاته ، فإن هذا الأسلوب يساعد على توجيه الشخص بدرجات متفاوتة نحـو البيئات المهنية الست . بل يمكن أن نتبين لكل شخص درجة تفضيلية لكل بيئة منهـا إذا اسـتخدمنا الميول المهنية والقيم الشخصية والحاجات وغيرها ، وبالتالي يمكن تكوين ما يسمى البناء الهرمى النمائي Developmental hierarehy .

وقد أوضح هولاند (الشيباني ، ١٩٩١م) ، أنه يوجد داخل كل مجال مهنـي مـستويات مختلفة يمكن الالتحاق بها بناء على مستوى قدرة الفرد وتقييمه لذاته . ويمكن التعرف علـى هـذا المستوى باستخدام اختبارات الذكاء ومقاييس المركز الاجتماعي ، والاختبارات التي تبـين درجـة ادراك الفرد لمهارته ، ودرجة تقديره لذاته بالمقارنة بالآخرين (الشيباني ، ١٩٩١م) .

ويتضح مما سبق أهمية النظريات للنمو المهنى في الدراسة الحالية ، حيث تعطي الباحـث الحـالي تصور واضح للنظريات الخاصة بالنمو المهني وتساعده في تفـسير ومناقـشة النتـائج الخاصـة بالدراسة ، ويتضح أهمية اختيار هذه الدراسة حيث أنها أول دراسة تناولت العاملين في المـصانع الخاصة ، حيث أن معظم الدراسات أهتمت بالعاملين في المصانع الحكومية ، وأن الدراسات فـي المصانع الخاصة نادرة حسب اطلاع الباحث الحالي ، وأيضاً تم اختيار هذه الدراسة من أجل إثراء البحث العلمي في المجال المهني .

*****

ثانياً : الدراسات السابقة

مقـــدمــة

تقع دراسة جوانب النمو المهني لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية من الأهميـة بمكـان ، حيث أن الهدف هو تنمية جوانب النمو المهني للعاملين كالتجديد وتحسين الأداء والإنجاز ، في تلك المؤسسات الصناعية .

ولاشك أن الطريق لتحقيق هذا الأمل هو دراسة أنماط السلوك القيادي بغية تحديد وفهم هذه الأنماط وأثرها على المهني للعاملين بالمؤسسات الصناعية ومن ثم الوقوف على بعض العوامل المؤثرة فيه والتي تؤدي إليه وترتبط به .

وقد قامت العديد من الدراسات بتناول أنماط القيادة وفحص علاقتها بجوانب النمو المهنـي لدى العاملين ، وذهب بعض هذه الدراسات إلى دراسة أثر سنوات الخبـر ة والمـؤهلات العلميـة للعاملين في تحسين جوانب النمو المهني لدى العاملين .

وسوف يقتصر الباحث هنا على عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولـت علاقـة أنماط القيادة بالنمو المهني للعاملين ، ومن ثم يتطرق إلى عرض الدراسات التي تناولت أثر عاملي الخبر ة ، والمؤهلات العلمية للعاملين في النمو المهني لدى العاملين وبعد ذلك يقدم الباحث تعليقـا عاما على هذه الدراسات من حيـث الموضـوع ، والعينـات والتحلـيلات الإحـصائية والأدوات المستخدمة وغيرها ، ثم يتبع ذلك بصياغة فروض الدراسة .

وفيما يلي عرضا لهذه الدراسات العربية والأجنبية .

أولا : الدراسات العربية :

دراسة فهمي (١٩٧٧م):

أما دراسة فهمي (١٩٧٧م) فقد استهدفت الكشف عن السلوك القيادي لمـديري المـدارس الثانوية من خلال محورين : محور الخبرة والاطلاع ومحور العلاقات الإنسانية المتمثل في مراعاة شعور الآخرين ، وذلك من وجهة نظر الباحث ومن وجهة نظر المدرسـين ومـن وجهـة نظـر المديرين أنفسهم ، واختار الباحث عينة من (٣٠) مديرا من مديري المدارس الثانوية على مـستوى الجمهورية المصرية ممن أمضوا خمس سنوات فأكثر في مناصبهم و (٨٦٩) مدرسا من مدرسي المدارس التي يعمل بها هؤلاء المديرون ممن أمضوا خمس سنوات فأكثر في مهنة التدريس .

وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها : إن وجهة نظر المدرسـين حـول الـسلوك القيادي تختلف عن وجهة نظر مديري المدرسة التي يعملون بها . وأن السلوك القيـادي الـواقعي للمديرين نحو المدرسين يختلف عن وجهة نظرهم النظرية حول هذا السلوك . وأوصـت الدراسـة بضرورة الاهتمام ببحث السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية حتى يمكن توعيتهم بالأسـاليب السلوكية المرغوبة مما يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة كما أوصت الدراسة بـضرورة اختيـار مديري المدارس الثانوية الأكفاء عن طريق تعريضهم لمقاييس معينة واجراءات محددة للكشف عن أساليبهم السلوكية نحو المعلمين وليس لمجرد الأقدمية فقط ، وتفيد نتائج الدراسة السابقة في توضيح دور أو أثر الخبرة له في القائد في النمو المهني لدى الأفراد الذين يعملون تحت قيادتهم .

دراسة البطاح (١٩٧٩ م) :

درس الباحث تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحهـا المعنوية ، وقد استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين نمط القيادة للمدرسة والروح المعنوية ، وطبيعة العلاقات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية وطبق دراسته على عينه عشوائية تكونت مـن(٨٧) مديراً و (٦٨٧) معلماً ومعلمة في مدارس الأردن وقد اسـتخدم الباحـث فـي دراسـته ثلاثـة

استبيانات : أولها استبانه لتحديد نمط قيادة مدير المدرسة أما والاثنان الباقيان لتحديد العلاقات الشخصية والروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات .

وقد جائت النتائج موضحة أنه ليس لنمط سلوك المدير القيادي أثر بارز على العلاقات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية او على روحهم المعنوية بينما بينت الدراسات السابقة: والتي تناولت الموضوع نفسه - وجود ارتباط موجب ، بين نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة وبين العلاقات الشخصية والروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية .

دراسة الشوا ، كريمة (١٤٠١هـ):

ركزت هذه الدراسة على معرفة اتجاه المشرفين التربويين والمعلمين نحو الإدارة المدرسية في المدارس الإعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، ، واهتمت بصفة خاصة بالتعرف على جهود الإدارة من اجل النمو المهني للمعلمين ، ومن ثم الكشف عن أثر مستوى المؤهل التربوي وسنوات الخبرة للمعلمين والمشرفين التربويين على اتجاهاتهم نحو الإدارة المدرسية ، ونموهم المهني .

وقد استخدمت الباحثة مقياسا من إعدادها يتكون من (٧٠) فقرة ، تضمنت : التعاون والمشاركة ، المسئولة والانتماء ، الالتزام واخلاقيات المهنة ، والنمو المهني وخصصت له (١٠) فقرات، وقد صيغت العبارات بحيث تشتمل على نمط من السلوك يبديه المعلم نحو الإدارة المدرسية بحيث يمكن رصده وملاحظته .

وقد أظهرت نتائج الدراسة : أهمية دور الإدارة المدرسية في التأثير على المعلمين وأدائهم ورأت الباحثة ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس ، بحيث يركز التدريب على العلاقات الشخصية وطريقة حل المشكلات وخاصة مشكلات المعلمين وقد أظهرت الدراسة ارتفاع نسبة المعلمين ذوي الاتجاهات الايجابية نحو المهنة ، وذلك في المدارس التي تلقى مديروها دورات تدريبية تنشيطية نظمها مركز التطوير التربوي ، والتي تدور عادة حول كيفية اشراك المعلمين في التخطيط المدرسي ، وكيفية مواجهة الخطة المدرسية حاجات المعلمين في النمو المهني ،

ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم التعليمية كما أظهرت الدراسة أهمية التعاون بين المشرفين التربويين ومديري المدارس وقد أوصت بضرورة تدريب المشرفين والمديرين على الاشراف التشاركي الذي يتناول العملية الإشرافية من منظور التعاون الوثيق بين الأطراف المعنية

دراسة الدريس ، (١٩٨٢م):

أما دراسة الدريس (١٩٨٢م) فقد استهدفت الإجابة عن عدد من الأسئلة منها ما طبيعة الإعداد التربوي المطلوب لعمداء الكليات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية ، وكذلك ما طبيعة الخبرات الواجب توافرها لدى عمداء الكليات المتوسطة بالمملكة ؟ إضافة إلى التعرف على السمات الشخصية والمهارات الإدارية الواجب توافرها لدى عمداء الكليات المتوسطة المملكة .

وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية في ثلاث من الكليات المتوسطة بالمملكة هي : الكلية المتوسطة بمكة المكرمة ، والكلية المتوسطة بالرياض ، والكلية المتوسطة بالدمام .

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها أن ٨١% من عينة الدراسة وافقوا على أن المؤهل المطلوب لعميد الكلية المتوسطة يجب ألا يقل عن درجة الدكتوراة ، بينما رأي ١٨% من العينة أن درجة ، الماجستير كافية لمن يتولى عمادة الكلية المتوسطة .

أما الخبرة الواجب توافرها في العميد فإن عمله كعميد سابق في نفس الكلية احتل نسبة ٨٢% وعمله في سلك التدريس بنفس الكلية احتل نسبة ٧٨% وكعميد في أي كلية أخرى احتل نسبة ٧٢%.

أما عن السمات الشخصية الواجب توافرها في عميد الكلية المتوسطة مثل العدالة ، وسعة الأفق وحسن التصرف وروح الفكاهة فإن ٩٥% من الاجابات أشارت إلى أهمية توافر مثل هذه السمات غير أن روح الفكاهة لم يتفق على أهميتها إلا ١٨% من الاستجابات .

أما المهارات الإدارية مثل رسم السياسات ، تفهم مشكلات الطلاب تفويض الـصلاحيات ، تحديـد الأهداف ، إدراك أهداف الكليات المتوسطة ، تقييم الموظفين وغيرها من المهارات الأخـرى فـإن ٩٠% من الاستجابات اتفقت على أهميتها .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها أن اختيار عميد الكلية المتوسطة أو انتخابه أو إعادة انتخابه يجب أن يتم عن طريق لجنة مشكلة من أعضاء الكلية نفسها بمشاركة مسئولين من وزارة المعارف وإدارات التعليم ، كما يجب التركيز على الاعداد التربـوي وطبيعـة المـؤهلات ونوعية الخبرات عند اختيار عميد للكلية المتوسطة .

كما أوصت الدراسة بأن الفترة المناسبة للعمادة هي ثلاث سنوات يمكن تجديدها بناءا على تقـارير تقييم الأداء ، التي تعدها اللجنة المسؤولة عن اختيار أو انتخاب العميد ، علـى أن يكـون القـرار النهائي من اختصاص المسؤولين في وزارة المعارف .

أخيرا أوصت الدراسة بضرورة إعطاء الفرصة لعمداء الكليات المتوسـطة لحـضور المـؤتمرات والندوات ذات العلاقة بطبيعة أعمالهم سواءا على المستوى الداخلي أو الخارجي ، مما يوضح دور الخبرة والمؤهل العلمي في إحداث النمو المهني المنشود لهم ولمرؤوسيهم .

<u>دراسة خاف، (١٩٨٢م):</u>

تناولت معرفة مدى تأثير كل من الخبرة الادارية والمؤهل التربوي والممارسات الاداريـة في ادارة شئون الهيئة التدريسية لمدير المدرسة الثانوية على عنصرين هامين من عناصر التنظـيم المدرسي وهما : العلاقات الشخصية للهيئة التدريسية واتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطـلاب .

وقد استخدم الباحث ثلاثة مقاييس هي :

١-مقياس نمط ممارسات مدير المدرسة الثانوية في ادارة شئون الهيئة التدريسية .

٢-مقياس العلاقات الشخصية للهيئة التدريسية .

٣-مقياس اتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطلاب .

وطبق هذه المقاييس على عينة تتكون من (٢٦) مديرا من مديري المدارس الثانوية الاردنية وعلى (٣٠٠) معلما من المدارس الثانوية ذاتها .

وقد توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية ، تعزي إلى نمط ممارسة المدير الادارية في ادارة شئون الهيئـة التدريـسية ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات المعلمين على المقيـاس الـسابق . كما توصل الباحث كذلك إلى عدم وجود تأثير مهم لخبرة المدير الادارية . ومؤهله التربوي وارجع البحث ذلك إلى أن اتجاهات المعلمين التعليمية تتأثر بأكثر من عامل كالرضى عن المهنة والراتب ، وتقدير المجتمع ، وفرص الارتقاء وأكد الباحث ضرورة عقد دورات تدريبيـة اداريـة لمـديري المدارس مع متابعتهم ميدانيا بعد كل دورة ، كما أكد على ضرورة الدقـة فـي حـسن اختيـارهم وتدريبهم حتى يتم تحقيق الآمال المنشودة من تحسين النمو المهني للعاملين .

<u>دراسة الطوالية ، (١٩٨٢م) :</u>

في عام (١٩٨٢م) قام الطوالية بدراسة أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسـة الثانويـة وأثرها في العلاقة بين الادارة المعلمين وفي تصور المعلمين الفاعلية الادارة فـي الاردن ، وقـد استخدم الباحث في دراسته استبيانا لقياس سلوك القائد وعلاقته بالمعلم على عينة قوامهـا (٣٤٠) معلما من جملة ٨٤٤ معلما .

وتناولت الدراسة تحليل السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقـة بـين الادارة والمعلمين وفي تصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط السلوك القيادي الإدارة التربوية من حيث ادراكات المعلمين لسلوك مديريهم المرحلة الثانوية ، وأثر هذه الادراكات على طبيعة العلاقة بيـنهم وبـين مديريهم ، كما هدفت إلى معرفة أثر اختلاف نمط السلوك القيادي علـى العـاملين فـي المجـال التربوي وقد استخدم الباحث في دراسته استبيانا يتكون من ثلاثة أجزاء هي :

١-مقياس وصف سلوك القائد .

٢-وصف المعلمون في هذه الدراسة علاقاتهم الشخصية بمديريهم من العلاقة الأكثر إلى الأقل ايجابية حسب الترتيب التالي لأنماط مديريهم : أ،ج،ب،د.

٣-وصف المعلمون فعالية مديريهم ونجاحهم الاداري من الأكثر إلى الأقل فعالية ونجاحا في عملهم الاداري حسب الترتيب التالي لانماط مديريهم :أ،ج،ب،د.

وأسفرت نتائج الدراسة أن المعلمين قد استطاعوا تصنيف مديريهم وفقا لسلوكهم فعلى إلى أربعة أنماط منها : النمط أ (عال في المبادأة في وضع اطار العمل) ، النمط ب (منخفض في المبادأة في وضع اطار العمل) ، وقد أوضحت الدراسة دور السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية على النمو المهني للمعلم حيث تم قياس فعالية نجاح مدير المدرسة (القائد) في عمله الاداري وأثر ذلك على النمو المهني للمعلم من الناحية الاكاديمية والابداع والرضا عن العمل (الطوالبة ، ١٩٨٢م).

دراسة : الخضري ، سلامة (١٩٨٤م) :

وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن عوامل الرضا عن المهنة واتجاهات المعلمين نحو بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة ومن هذه الجوانب : الإدارة المدرسية ، فرص الترقية والأجور وأسباب التحاق المعلمين بالمهنة ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) معلمة ومعلمة ، وهي عينة طبقية عشوائية مثلت فيها المراحل الثلاث (الابتدائية ، المتوسطة ، الثانوية) وكذلك الجنسان من المعلمين بدولة قطر (كدراسة ميدانية)

وطبق على هذه العينة مقياس يتكون من قسمين :

القسم الأول :

يتكون من ٦٤ عبارة أعدت بطريقة ليكرت وتتضمن الرضا العام والاتجاه نحو الادارة المدرسية ونحو مركز المهنة في المجتمع وظروف العمل .

القسم الثاني :

عبارة عن ثلاثة أسئلة عن نوع الاختيار من متعدد تناولت الموضوعات التالية :

- أسباب الالتحاق بالمهنة .

- الأسباب التي تجعل الإنسان راضيا عن عمله .

- أهم المشكلات التي يعاني منها المستجيب .

وأظهرت النتائج : إن الإدارة المدرسية وما توفره من ظروف مناسبة للعمل – لها تأثير في الرضا والنمو المهني – وقد عبرت غالبية أفراد العينة عن رضاها عن المهنة .

<u>دراسة باقازى (١٤٠٤هـ) :</u>

تناولت هذه الدراسة الأنماط بأسلوب آخر حيث ركز على الأنمـاط الإداريـة بالمـدارس المتوسطة بمكة المكرمة وأثر تلك الأنماط على المعلم ، وقد استهدفت الدراسـة : معرفـة الـنمط الشائع في مدارس مكة المكرمة المتوسطة بالإضافة إلى معرفة النمط الأكثر تفضيلا لدى المعلمين وقد استخدم الباحث استبيانا يتكون من (٢٦) مفردة لعناصر الأنماط الإدارية الثلاثة وهي :

١- النمط الاوتوقراطي .

٢- النمط الديوقراطي.

٣- النمط الترسلي.

وقد طبق الباحث دراسته على المعلمين السعوديين بمنطقة مكة المكرمـة البـالغ عـددهم (٣٣٥) معلما لكن الباحث لم يتحصل إلا على (٢٣٤) استمارة كاملة ومستوفية البيانات .

وقد جاءت النتائج موضحة أن النمط الاداري الديمقراطي والاوتوقراطي هما الأكثر شـيوعا فـي المدارس المتوسطة بمكة المكرمة أما النمط الترسلي فهو الأقل انتشارا ، وحسب الترتيب أوضحت أن النمط الأكثر انتشارا هو النمط الديمقراطي يليه الاتوقراطي .

أما من حيث التفضيل ، فقد بينت الدراسة : أن النمط الأكثر تفضيلا والذي يحبذه المعلمـون هـو النمط الديمقراطي حيث حاز على نسبة ٨١,٢% من مجموع افراد العينة ، وهذا يعنـي أن الـنمط الديمقراطي المشارك يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء المعلم وبالتالي نموه المهنـي المنـشود ، وأن الرضى الوظيفي للعاملين ينخفض في ظل النمطين الحر ، والاتوقراطي (باقازى ، ١٤٠٤هـ)

دراسة : الحوراني (١٩٨٤م) :

تناولت النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي بكل من رضـا المعلمـين المهنـي تحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في عمان (الاردن).

وقد استهدفت الدراسة : تطبيق نظرية فيدلر الموقفية على المدارس الاردنية وذلـك فـي سـبيل استخدام مقاييس هذه النظرية عند اختيار مديري المدارس ، ومعرفة مـدى تـأثير نمـط المـدير القيادي على كل من رضا المعلمين المهني وتحصيل التلاميذ. كما هدفت الدراسـة إلـى معرفـة الأنماط القيادية ليساعد ذلك في تطوير برامج تنمية مهارات المديرين وتعميم برامج خاصـة لكـل حسب نمطه القيادي وحسب وضع المدرسة بحيث يستطيع مدير المدرسة أن يحدد فيمـا إذا كـان الوضع الدرسي الذي يعمل فيه ملائما لنمطه القيادي أم لا ؟ وما الوضع الذي يجب تطويره حتـى ينسجم مع نمطه القيادي ؟

وقد طبق الحوراني دراسته على طلاب الصف الثالث الاكاديمي في مدينـة عمـان وبلـغ عددهم (٧٦٠٤) طالب وطالبه في (٤٧) مدرسة . ثانوية وهذه تمثل نسبة ٢٠% من مجموع طلاب الصف الثالث الثانوي . كما شمل معلمي اللغة العربية والانجليزية الذين يقومـون بالتـدريس فـي الصف الثالث وعددهم (١٥٨) معلما ومعلمة .

أما الأدوات التي استخدمها الباحث فتشتمل على ثلاثة مقاييس وهي :

١-مقياس المشارك الأقل تفضيلا للعمل معـه (Least Preferred co-worker) والـذي قـام بـه Frealer أحد علماء النفس في جامعة واشنطن) بتطويره وذلك لتقدير النمط القيادي .

٢-مقياس ضبط الوضع المدرسي وقام فيدلر بتطويره ويتكون من ثلاثة أجزاء

أ-مقياس تقدير علاقة القائد بالعاملين معه .

ب-مقياس تقدير بنية مهمة المنظمة .

ج-مقياس تقدير نفوذ القائد .

٣-مقياس دليل وصف العمل ويتكون من وصف خطوات العمل ومقياس المشاركين فـي العمـل . وقد قام الحوراني بترجمة المقاييس السابقة وعرضها على محكمين وتأكد من صـدقها وثباتهـا ، واثبت الحوراني وجود علاقة بين نمط المدير القيادي وضبط الوضع المدرسي وبين كل من رضـا المعلمين ونموهم المهنى وتحصيل التلاميذ في كل مجموعة من مجموعات المدارس الواقعة ضمن خلايا تصنيف فيدلر والذي طبق الباحث عليها دراسته ، وبذلك يمكن القول أن النمو المهني للمعلـم له إنعكاس على تحصيل الطلاب الأكاديمي

دراسة الصغير (١٤٠٤هـ) :

تناولت التأثير القيادي لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض على الحياة المدرسية عموما وعلى التحصيل الدراسي للطالبات وتأثير المعلمات في ذلك . وأوضحت الباحثـة أن مـن أهداف دراستها بيان دور مديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض ، بما تمارسه مـن تـأثير قيادي في الحياة المدرسية

وتأثير مديرة المدرسة على التحصيل الدراسي للطالبات . وقد اهتمت الدراسة بجانبين هما :

١-التعرف على الأنماط الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض .

٢-بيان أثر المؤهل لمديرات المدارس في التحصيل الدراسي للطالبات .

وقد استخدمت الباحثة مقياس بيفر – لمعرفة أنماط القيادة الإدارية لمديرات المـدارس المتوسـطة بالرياض بالإضافة إلى اللجوء إلى الملفات والوثائق المدرسية والمقابلات الشخصية .

وقد دلت النتائج على وجود نمطين اداريين لمديرات المدارس المتوسطة للبنات في مدينـة الرياض ، وهما النمط الديمقراطي والنمط الاوتوقراطي – كما أظهرات النتائج كـذلك أن سـلوك مديرة المدرسة القيادي يؤثر على التحصيل المدرسي للطالبات وهذا التحصيل يتأثر كـذلك بنـوع المؤهل الجامعي للمديرة وعدد سنوات خبرتها وعدد الطالبات في المدرسة وكشفت النتائج أن درجة اهتمام المديرة بالمعلمات يتأثر بنوع مؤهلها العلمي . كما أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القائد يؤثر في التحصيل الدراسي للطالبات والنمو المهني للمعلمات .

دراسة محسن ، زينب (١٤٠٤هـ) .

استهدفت الدراسة بيان أثر متغيرات السن والمؤهل المهني ومدة الخبرة الإدارية بالمدارس الثانوية للمديرات في درجة اهتمامهن بالناس والعمل . كما استهدفت الدراسة بيان أثـر متغيـرات السن ، والمؤهل المهني ومدة الخبرة التعليمية (التدريسية) بالمدارس الثانوية للمعلمات في درجـة شعورهن بالأمن .

وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند المستوى ٠,٠٥ بـين النمط الديمقراطي لمديرة المدرسة الثانوية في مدينة الرياض وبين الشعور بالأمن لـدى المعلمـات اللاتي يعملن معها . كما وجد أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية عند نفس المستوى المذكور بين النمط الاستبداداي لمديرة المدرسة الثانوية في مدينة الرياض والشعور بالأمن لـدى المعلمـات اللاتي يعملن معها . ولم تكشف الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة اهتمام مديرة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض بالناس وبين متغيرات السن ومدة الخبر ة في ادارة المدارس الثانوية والمؤهل المهني . لكن الدراسة كشفت عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احـصائية عنـد المستوى ٠,٠٥ بين درجة اهتمام مديرة المدرسة الثانوية بالعمل وبين متغيـرات الـسن والمؤهـل المهنى ومدة خبرتها في ادارة المدرسة الثانوية . ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين شعور المعلمات بالأمن في مدارس مدينة الرياض الثانوية وبين متغيرات الـسن ومدة الخبرة في التدريس بالمدارس الثانوية ومن ضمنها عدد سنوات خبرتها فـي التعلـيم وعـدد سنوات خبرتها مع مديرة المدرسة الثانوية الحالية والمؤهل المهني .

وتفيد هذه الدراسة في توضيح أثر ودور سنوات الخبرة والمؤهل المهنى على درجة الاهتمام بالعمل ومن ثم النمو المهني لدى العاملين بالمؤسسات التربوية .

دراسة اليامى ، (١٤٠٤هـ) :

أما دراسة اليامي (١٤٠٤هـ) فقد هدفت إلى دراسة متغير الشعور بالأمن الطمأنينة الانفعالية لدى الموظفين ومدى علاقته بالقيادة الادارية . وقد استخدم الباحث عدة مقاييس لغرض الدراسة منها قائمة لتحديد سمات المديرين وقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة دالة بين بعض سمات المدير من (مهارة تنظيم العمل ، الدقة ، الاطمئنان المرونة الاحاطة بإجراءات العمل ، الحسم في معالجة الأمور ..) ودرجة رضا الموظفين في ظل القيادة المطمئنة انفعاليا ، حيث اتصل ذلك بتقدم النواحي الفنية والعلمية المرتبطة بطبيعة العمل لدى الموظفين (اليامي ، ١٤٠٤هـ).

دراسة حسن (١٩٨٦ م) :

كان الهدف الذي رمت إليه الدراسة هو تحديد المهارات الأساسية لعملية اتخاذ القرار التي لا غنى لمديري عنها ومدى امتلاكهم لها وحاجتهم إليها ، وهل يختلف المديرون في ذلك على أساس متغيرات النوع . والمؤهل الدراسي والحالة الاجتماعية والدخل الشهري والعمر ومدة الخدمة وعدد كل من إداريي المدرسة وطلابها . وموقع المدرسة والمرحلة التعليمية وتصور المديرين لأساليب تنمية المهارات الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات .

وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لمهاراتهم الحالية في اتخاذ القرار وبين تقديراتهم لاحتياجاتهم التدربية فيها . ولم تكشف الدراسة عن وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المديرين لمهاراتهم الحالية فيما يتخذونه من قرارات وبين متوسط تقديراتهم لاحتياجاتهم التدريبية إليها سواء كانوا مؤهلين تربويا أم غير ذلك . كما لم يظهر أثر لمتغير المؤهل الدراسي في تقديرات المديري لاحتياجاتهم التدريبية من المهارات الضرورية لعملية اتخاذ القرارات .

دراسة الصياد وإبراهيم (١٤٠٦هـ) :

ولقد قام كل من الصياد وإبراهيم (١٤٠٦هـ:١٣٤) بدراسة البناء العاملي لأنمـاط القيـادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم (ن=٢٣٢معلم ومعلمة) ولقد أسفرت الدراسة عن أن هناك علاقة سلبية بين النمط الترسلي والرضا الوظيفي للمعلم كما وجدت الدراسة أن النمط الاتـوقراطي والنمط الترسلي يمكن أن يعملا في نفس الاتجاه حيث أن هنـاك علاقـة ارتباطيـة بـين الـنمط الاتوقراطي والنمط الترسلي (ر=٠,٢٢) وتعزو الدراسة أن هذا الاتفاق الذي يـدل عليـه معامـل الارتباط بين هذين النوعين من القيادة يعني ضمن ما يعني انهما يوصلان انتاجية العملية التعليميـة لنفس الطريق في النهاية إلا وهى طريق انخفاض هذه الانتاجية كمحصلة نهائيـة للتفاعـل داخـل المدرسة .

وهناك دلالة واضحة على أن تأثير النمط القيادي الترسلي على الرضا الوظيفي يشبه إلى حد كبيـر تأثير النمط الاتوقراطي أي أن وجود النمط القيادي الترسلي يؤدي إلـى التـذمر والارتبـاك بـين المعلمين نتيجة لتهرب مدير المدرسة وتركها في أيدي المعلمين الذين قـد تتعـارض مـصالحهم وتصرفاتهم مع بعضهم البعض وهذا مما يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين .

وتبين من نتائج الدراسة أيضا أن أكثر الجوانب ارتباطا بالرضا العام عن المهنة والنمو المهنى هو الاتجاه الموجب نحو الادارة والقيادة يليها الاتجاه نحو تحقيق المركز الأدبي ، ثم الاتجاه نحو توفير فرص الترقي ، ثم الاتجاه نحو الأجور ، ثم ظروف العمل ، والعلاقة مع الزملاء كما لـم توجـد علاقة بين مؤهل التربوي غير التربوي جنس المعلم والرضا الوظيفي والمهني كمـا أن الرضـى العام والنمو المهنى يتأثر بدرجة تواجد النمطين المشارك والديكتاتوري وعدد سنوات الخبر ة فهـو يزيد أو ينقص تبعا لزيادة أي منهما أو نقصانه على الترتيب .

دراسة الفايدي (١٩٨٧م) :

وفي عام (١٩٨٧م) قام الفايدي بدراسة الأنماط لمديري المدارس وعلاقتها بالنمو المهنـي للمعلمين بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة واستخدم مقياس الطوالية (١٩٨٢م) لقياس الـسلوك الاداري للقائد ومقياسا آخر للنمو المهني للمعلمين من اعداده وتقنينه على عينة قوامها ٢٠٣ معلمـا وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أربعة أنماط ادارية لمديري المدارس المتوسـطة فـي المدينـة المنورة منها الديمقراطي المشارك الاتوقراطي المتسلط كما بينت نتائج الدراسة أن النمط الشائع في مدارس المدينة المنورة هو النمط المهتم بالعمل والتقدير معا لدى المعلمين أي النمط (المـشارك) كما وجدت الدراسة أن هذا النمط يعمل على إيجاد مناخ فاعل ومناسب للنمو المهنى للمعلم كما تبين أن النمط الإداري للقائد غير المهتم بالعمل والتقدير للمعلمين يؤثر سلبا على مستوى أداء المعلمـين ويؤدي إلى شعورهم بعدم الارتياح وانخفاض الروح المعنوية لديهم (الفايدى ، ١٩٨٧م).

واشتملت الدراسة على السؤالين التاليين :

١-ما هي الأنماط الإدارية لمديري المدارس المتوسطة كما يراها المعلمون ؟

٢-هل يختلف مستوى النمو المهني لدى المعلمين اختلافا جوهريـا بـاختلاف الانمـاط الإداريـة للمديرين ؟

وللإجابة على السؤال الأول (ما هي الأنماط الإدارية لمديري المـدارس المتوسـطة كمـا يراهـا المعلمون ؟) . استخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات جميع المعلمين على بعد (بنيـة تنظـيم العمل) Initiating Structure حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجاتهم (٤٠,٧٢) وكذلك اسـتخرج المتوسط الحسابي على بعد (التقدير) Consideration حيث بلغ (٣٣,٠٣).

ثم تم تصنيف المعلمين إلى مجموعات أربعة . وذلك حسب مجموع درجاتهم على بعـدي (بنيـة تنظيم العمل). (التقدير) حيث تصنف درجات كل بعد إلى درجات عالية إذا كانت فوق المتوسـط ومنخفضة إذا كانت دون المتوسط ومعنى ذلك أن بعد "تحديد العمل وتنظيمه " انقـسم إلـى عـدة مجموعات منها مجموعة :

الاهتمام المرتفع بتحديد العمل وتنظيمه إذا كانت مجموع درجات المعلم اكبر من المتوسط أي اكبر من (٤٠,٧٢).

وهى التي تمثل المعلمين الذين وصفوا سلوك مديريهم بأنه على درجة عاليـة مـن حيـث تنظـيم العمل والتقدير وقد بلغ عددهم (٦٨) معلما " ثمانية وستون معلما " وهى تمثل المجموعة الأولى .

أما المجموعة الثانية :

وهي التي تمثل المعلمين الذين وصفوا سلوك مديريهم بأنه على درجة منخفـضة التقـدير وعلى درجة عالية من حيث تنظيم العمل وقد بلغ عدد المعلمين لهذه المجموعة (٣٤) أربع وثلاثون معلما .

المجموعة الثالثة :

وتمثل المعلمين الذين وصفوا سلوك مديريهم بأنه على درجة عالية بالنسبة للتقدير وعلـى درجة منخفضة بالنسبة للاهتمام بتحديد العمل وقد بلغ عددهم(٤٤) أربعة واربعون معلما .

المجموعة الرابعة :

وتمثل المعلمين الذين وصفوا سلوك مديريهم بأنه على درجة منخفضة على كل من بعـدى تحديد العمل وتنظيمه وبلغ عددهم (٥٧) سبعة وخمسون معلما .

<u>دراسة الأنصارى ، سامية (١٩٨٩م) :</u>

قامت الأنصارى (١٩٨٩م) بدراسة " الرضا المهنى وبعض متغيـرات الشخـصية لـدى معلمات المرحلة الثانوية السعوديات "

وهدفت الدراسة إلى :

١-تحديد العوامل التي تؤدى إلى الرضا أو عدم الرضا لدى معلمات المرحلة الثانوية السعوديات .

٢-دراسة العلاقة بين مستوى الطموح ومفهوم الذات لدى المعلمات السعوديات وكل من الحالة الاجتماعية ونوع المؤهل لديهم .

أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٠٠) معلمة من المرحلة الثانوية بجدة .

أدوات الدراسة :

١-استفتاء مفتوح لتحديد محاور المقياس الأصلى للرضا المهنى .

٢-مقياس الرضا عن مهنة التدريس (إعداد سامية الأنصارى).

٣-مقياس مفهوم الذات للراشدين (إعداد سامية الأنصارى).

٤-مقياس مستوى الطموح (إعداد كاميليا عبد الفتاح) .

تم علاج البيانات إحصائياً باستخدام الارتباط ، الوسيط ، اختبار "ت" وأسفرت نتائج الدراسة عما يلي :

١-لا توجد علاقة بين الحالة الاجتماعية والمؤهل التعليمى ومستوى الطموح لدى المعلمة .

٢-لا توجد علاقة بين التربويات وغير التربويات في الرضا المهنى.

٣-لا توجد علاقة بين نوعية المؤهل (تربوى / غير تربوى) ومفهوم الذات أو بين الحالة الاجتماعية ومفهوم الذات .

٥-من أهم أسباب الرضا تفهم الإدارة للظروف ، والامتيازات المادية وحب المهنة ، ونظرة المجتمع ، والعلاقات داخل العمل .

ومن أهم أسباب عدم الرضا الإدارة المتسلطة الاتوقراطية ، الالتزام بدفتر تحضير ، عدم مرونة أنظمة الأجازات .

<u>دراسة الهدهود والجبر (١٩٨٩م):</u>

أما دراسة الهدهود والجبر (١٩٨٩م) فقد استهدفت التعرف على طبيعة النمط القيادي الممارس من قبل المديرين والمديرات من خلال منظورين هما : المنظور الفنى (الوظيفى)

والمنظور الإنساني وذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات القائمين على رأس العمل في مدارس التعليم العام بدولة الكويت .

وقد بلغت عينة الدراسة (١٢٢٤) معلماً ومعلمة من جميع مدارس التعليم العام . وكـشفت الدراسة عن نتائج عدة منها : أن هناك فرقاً واضحاً بين تصور المعلمين وتصور المعلمـات نحـو السلوك القيادي للمديرين والمديرات من منظور العلاقات الإنسانية ، حيـث اتـضح أن المعلمـات ينظرن إلى مديراتهن على أنهن يملن إلى الاهتمام بالعلاقات الإجتماعية وتشجيع حرية التعبير عن الرأي ، بينما وجد أن المعلمين ينظرون إلى مديرين نظرة أقل مستوى في الاهتمام بهذه الجوانـب الإنسانية .

كما كشفت الدراسة عن أن نظرة المعلمين والمعلمات إلى سلوك مديريهم من منظور البعـد الفنـي (الوظيفي) كانت متشابهة إلى حد كبير . حيث اتضح أن المديرين والمديرات ، على حـد سـواء يهتمون بالإنتاجية وضبط الأمور ومعرفة الأنظمة واللوائح وحث المعلمين والمعلمات على إنجـاح العملية التعليمية والاهتمام بالتحصيل العلمي للطلبة والطالبات . وقد أوردت الباحثتان عـددا مـن التوصيات منها : أن تتضمن التقارير الخاصة بالمرشحين لشغل وظائف المديرين قائمة بالمهارات الادارية والإنسانية اللازمة لشغل مثل هذه الوظائف ، وضرورة تطوير أساليب المقابلات الشخصية عند اختيار المديرين بحيث تشمل هذه المقابلات أسئلة تتعلق بكيفية مواجهـة المـشكلات وحلهـا وخاصة ما يتصل بالجوانب الإنسانية ، كذلك أهمية الاسترشاد برأي المدير وبعض المعلمـين فـي اختيار المرشح (في حالة أن يكون الوكيل) لدور المدير وأخيرا ضرورة إعداد برامج تدريبيـة تهدف إلى تكوين وصقل المهارات الوظيفية والإنسانية لمديري ومديرات المدارس .

دراسة الشمري ، فوزية (١٤٠٩هـ) :

استهدفت دراسة الشمري التعرف على علاقة بعض العوامل المؤثرة على فعالية القـدرة القيادية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الدمام .

وهذه العوامل من وجهة نظر الدراسة ، هي النمط القيادي والمستوى العلمـى والخبـرة العمليـة والإدارية وبعض السمات الشخصية للمديرة ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٢٧٨) مـديرة ومعلمـة منهن (٢٣٥) معلمة اخترن بطريقة عشوائية . وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها : أن هناك علاقة قوية بين القدرة على القيادة التربوية والسمات الشخصية للمديرات . فكلمـا زاد تقيـيم المعلمات للسمات الشخصية لمديراتهن كلما ازداد تقييمهن للقدرات القيادية لهؤلاء المديرات .وهـذا يؤكد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية لصالح المـديرات المتـسمات بـسمات شخصية متميزة . أيضاً كشفت الدراسة عن أن مهارة الاتصال هي أضعف جوانب القدرة القياديـة للمديرات . وهذا أحد أسباب تدنى مستوى الفعالية القيادية لهؤلاء المديرات . كما أسفرت الدراسـة عن أن عوامل مثل العمر ، المؤهل العلمى ، سنوات الخبرة العملية ، نوعية التخصص ليست لهـا علاقة مباشرة بشكل واضح بالقدرة القيادية حين مقارنتها بهذه القدرة بشكل فـردي ، إلا إنهـا إذا اجتمعت كلها أو أغلبها فإن علاقتها أو تأثيرها في القدرة القيادية تتضح بصورة جلية . وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها : أن يتم التفكير بجدية في عمل دورات تدريبية مركزة ولفتـرات زمنية طويلة لإكساب المديرات المهارات السلوكية والمعرفية اللازمة لهن كقائدات تربويات .

وأن تشتمل برامج إعداد المعلمات في الكليات المتوسطة والجامعات على برامج إعـداد للمـديرات يركز فيها على تكوين السمات القيادية السلوكية لدى المديرات . كما يجب أن يتم اختيار مـديرات المدارس طبقاً لمعايير علمية محددة مثل المؤهل العلمي والمهني ، اختبار الكـشف عـن سـلوك وسمات الشخصية ، واختبارات موضوعية في القدرة على القيادة التربويـة ، مثـل اختبـار الأداء الموقفي .

<u>دراسة الصائغ وحسين (١٩٩٤ م) :</u>

لقد استهدفت دراسة الصائغ وحسين (١٩٩٤م) التعرف على الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المعلمون العاملون معهم ، وضمت العينـة ١٧٧

معلماً سعودياً يعملون في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً وممارسة من قبل المديرين يليه النمط الاتوقراطي ثم النمط الترسلي .

دراسة القحطاني (٢٠٠١م) :

وفي عام ١٤٢٢هـ (٢٠٠١م) قام القحطاني ، بدراسة أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى عينة من المعلمين والمعلمات بمدارس الحرس الوطنى بمدينة الرياض خلال الفصل الثاني من عام ١٤١٩هـ . وإستخدم الباحث عدة مقاييس منها مقياس للرضا الوظيفي وآخر لقياس نمط القيادة المتبع في المدرسة . وقد أكدت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في مدارس الحرس الوطنى مرتفع ، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطى هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً . كما أوصت الدراسة بالتشجيع على الأخذ بالنمط القيادي الديمقراطي من قبل مدراء المدارس ، حيث أنه له تأثير إيجابي على العملية التعليمية ، كما أنه يعد النمط الملائم للإدارة التربوية (القحطاني ، ٢٠٠١ : ١٣٣ – ١٣٧) .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

دراسة ايكر 1979 ، Ecker (١٩٧٩م) :

عن العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي . وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة فيمـا إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة بين سلوك المدير القيادي وبين رضا المعلم حيث حاولـت الدراسـة الإجابة على السؤالين التاليين :

١-هل السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين (Consideration) يعطى مؤشراً بالاتجاه الإيجابي والرضا من السلوك القيادي الذي يهتم ببنية تنظيمية للعمل (Initiating sructure) ؟

٢-ما هي العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي ورضا المعلمين ؟ وقد استخدم مقياساً يتكون مـن بعدين : احدهما يبين مدى اهتمام القائد بإنشاء بنية تنظيمية للعمل ، والآخر يبين مدى اهتمام القائد باحترام العاملين معه .

وقد استنتج ايكر ما يلي :

١-ان السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين يعطى مؤشراً أفضل للتكهن برضا المعلمين عـن السلوك القيادي الذي يهتم بإنشاء بنية تنظيمية للعمل ، ومن ثم يؤثر ذلك على جوانب النمو المهنى لدى المعلمين .

٢-ان العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين . وبين رضـا المعلمـين أقوى من تلك العلاقة مع السلوك القيادي الذي يهتم بإنشاء بنية تنظيمية للعمل .

دراسة مارجريت Margaret (١٩٨٥م):

وأهتمت مارجريت. (١٩٨٥م) ببحث دراسة القيادة الفعالة Effective leadrship على أنها أسلوب شخصي Personal style ، وأنها تهيء واستعداد للتنافس من أجل الكفاية . ويحتـاج هـذا

الأمر إلى تواجد المهارات Skills لدى القائد الإداري من أجل الاتصال الفعال مع الأفراد والعاملين تحقيقاً لجوانب ومستويات النمو المهنى لهم .

دراسة برولير Brollier (١٩٨٥م) :

أهتمت دراسة برولير Brollier (١٩٨٥م) ببحث علاقـة الأسـاليب القياديـة الإداريـة Managerial leadership بالرضا عن المهنة Job satisfaction كمؤثر للنمو المهنـى لـدى عينـة قوامها (٣٤٨) من العاملين بالمستشفيات بولاية فرجينيا ، (٩٣) من المديرين أو القادة . وأوضحت نتائج الدراسة أن القادة يمكنهم الاستفادة من الأنماط القيادية التي تدربوا عليها ، وقد ناقشت الدراسة أثر التدريب على نمط قيادى معين على الرضا المهنى والنمو المهنى للعاملين بالمستشفيات .

دراسة بيرن Byrn (١٩٩٣م) :

وفي دراسة لـ بيرن Byrn (1993) تم اختيار عوامل الصدق في مقياس ماسلاش "MBI" وكانت عينة الدراسة مكونة من (١١٥٩) من مدرسي المرحلة الابتدائية و (٣٨٨) مـن مدرسـي المرحلة المتوسطة و (١٣٨٤) من مدرسي المرحلة الثانوية .

وكان الهدف العريض هو اختبار صحة ودقة المقياس لدى مدرسي المراحل الابتدائية والمتوسـطة والثانوية . وقد أظهرت الدراسة أن الأبعاد الثلاثة لهذه الظاهرة صحيحة لدى مدرسـي المراحـل الثلاث حيث تأثر النمو المهني والشخصي والأكاديمى لديهم .

وأظهر المدرسون علامات الاجهاد الإنفعالي عندما أدركوا أنهم غير قادرين على أن يعطوا كل ما لديهم للطلاب كما فعلوا في السابق أثناء تأدية عملهم مما أثر على نمـوهم المهنـى ، كـذلك فقـد تطورت علامات تبدد الشخصية عندما تطورت لديهم مواقف سلبية وساخرة وأحياناً مشاعر قاسـية تجاه الطلاب وأهلهم وزملائهم وأخيراً أظهروا علامات نقصان الانجاز الشخصي عنـدما أدركـوا أنهم غير فعالين في مساعدة الطلاب في أن يتعلموا أكثر ، وكذلك القيام بواجبـاتهم ومـسئولياتهم المدرسية الأخرى المعبرة عن نموهم المهنى .

دراسة ايفان ودونالد (١٩٩٣م) :

وفي دراسة أخرى لـ ايفان ودونالد Evan & Donald (1993) تم فحص بنيـة العوامـل لقائمة ماسلاش MBI ، وتم أخذ عينة من الخدمات الإنسانية (مدرسـون) وأخـرى مـن مـوظفي الحاسب الآلي وقد زعم الناقدون لنموذج المراحل الثلاثة الأساسي لقائمة ماسلاش أن عامل الانهاك يمثل البعد الأصلي الوحيد للظاهرة . وأن العاملين الاثنين الآخرين خصوصاً تبلد المشاعر ونقـص الشعور بالانجاز والنمو الشخصي والأكاديمي والمهنى شيء مـرتبط بعينـة الخدمـة الإنـسانية المستخدمة لاستخراج العينة الأساسية ، وقد استخدمت التحليلات العاملية التوكيدية مع نتائج قائمة ماسلاش لإظهار مؤشرات تبلد المشاعر في عينة الخدمة غير الإنسانية . كما وجـدت تـشيعات لعامل الإنجاز الشخصي والمهني قد تم اكتشافه في عينة الخدمة غير الإنسانية وقد استخدمت هـذه الدراسة التحليلات العاملية التوكيدية لدراسة مسألة بنية العامل لقائمة ماسـلاش فـي مجموعـات العاملين في الخدمة الإنسانية وغير الإنسانية وتم اختبار جودة التطـابق لأربعـة نمـاذج للأبعـاد الأساسية لقائمة ماسلاش وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٢٨ من المدرسين و ٢٤٦ من العاملين في الحاسب الآلي ، وقد تناول البحث فحص بنية العوامل الثلاثة لقائمة ماسلاش التي تم افتراضها . وعلى الرغم من ذلك فقد زعم الذين ينتقدون النموذج المتعدد الأبعاد بأنه على أقل تقدير يجب أن لا يوجد واحد من الثلاثة أبعاد الأساسية لقائمة ماسلاش في عينات الخدمة الإنسانية والخدمـة غيـر الإنسانية ، وتقدم نتائج هذه الدراسة الدعم لوجهة النظر هذه حيث أظهرت التحليلات بأن مؤشرات تبلد المشاعر لا تشكل عاملاً أصلياً أو ذا مغزى لعينة موظفي الحاسب الآلي على الرغم من أنهـا تشكل عاملاً أصلياً لعينة قائمة ماسلاش (Evan & Donald, 1993) .

دراسة مادوريما (١٩٩٥م) :

وفي دراسة هدفت إلى التعرف عن دور الجنس بالنسبة لضغوط الحياة قامـت مادوريمـا Madhurima (1995) بمحاولة للتعرف على الاختلافات في الجنس بالنـسبة لـضغوط الحيـاة والإنهاك النفسي ، والضغوط الحياتية والإنهاك النفسي والعلاقة بينهما ، وقد تكونت عينة الدراسـة

من ٢٠ زوج من ممارسي الطب ، وكان مقياس ضغوط الحياة وماسلاش للانهـاك النفـسي همـا المقياسان اللذان استخدما في هذه الدراسة وقد أظهرت النتائج فروق جنسية أساسية في الشعور بعدم الانجاز سواء في التكرار أو الشدة ، ولكن لا توجد فروق أساسية في الشعور بالانهـاك الانفعـالي وتبلد المشاعر، كذلك وجدت فروق أساسية بين الذكور والإناث في الشدة بالنسبة لـضغوط الحيـاة ظهرت في الانهاك الانفعالي وتبلد المشاعر وارتبطت سلبياً مع الشعور بـنقص الانجـاز والنمـو المهنى بالنسبة للإناث بينما تتضح هذه العلاقة لدى الذكور في الانهاك الانفعالي فقط .

على كل حال لقد أظهرت النتائج أن الإناث أكثر تعرضاً لضغوط الحياة والشعور بعـدم الانجـاز والنمو المهني مقارنة بالذكور .

هذا وقد أوضحت الدراسات السابقة أن وقائع الحياة التي يتعرض لها الفـرد تلعـب دوراً فاعلاً في الشعور بالاحباط مما يؤثر سلباً على أدائه ونموه المهنى في العمل لذا فإن التركيـز فـي داخل العمل على المؤثرات الإيجابية التي تلعب دوراً في التخفيف من الإحباط وبالتـالي الإصـابة بالاكتئاب والانهاك يصبح ضرورياً للفت انتباه العاملين في مجال الخدمات الإنسانية على أهميـة التركيز على الجانب الإيجابي من الحياة والتركيز على المواجهة الفعالة للمشاكل بصفة عامة بـدلاً من اعتماد الانسحاب والهروب مما يؤثر بشكل فعال في الوقاية من الانهاك النفسي . كمـا اتفقـت معظم الدراسات على دور الدعم العاطفي من قبل المشرفين وزملاء العمل في الـشعور بالرضـا الوظيفي والانجاز مما ينعكس إيجابياً على العمل بصفة عامة .

<u>دراسة روبرت RoBert (١٩٩٦ م: ١٧٣٠) :</u>

أهتمت دراسة روبرت RoBert (١٩٩٦ م: ١٧٣٠) بدراسة العلاقة بين القيـادة الإداريـة والنجاح والفعالية في نمو الأداء لدى المديرين .

وقد بلغ حجم العينة ١٩٩٦ مديراً . وقد تم اسـتخدام الارتبـاط القـانوني Canonical correlation لتحليل البيانات إحصائيا ، وأسفرت نتائج الدراسة عـن وضـوح علاقـة التخطـيط Planning ، ووضوح المعلومات Informations بالنجاح المهنى ، كما تبين أن هناك (١٥) متغيراً تـؤثر فـي

فعالية الأداء لدى القائد المدير منها العمل الشبكى Networking ، وهذا يدل علـى ارتبـاط هـذه المتغيرات بالنجاح المهنى للقائد .

دراسة تراى ويك Tray Wick (١٩٩٦ م: ٥٣٠٠) :

اهتمت بدراسة دور المشاركة في القيادة ، لدى عينة قوامها (١٩٢) من طـلاب الجامعـة العاملين ببعض الوظائف الإدارية .وتم استخدام تحليل التباين ANOVA لتحليل البيانات ، وتبين أن لعامل الخبرة Experience دور أكبر فعالية في الأداء عن عامل المشاركة في البرامج التدريبيـة ، وهذا يعنى أن استفادة أفراد عينة الدراسة من البرامج التدريبية كان قليلاً ، وأن النمو المهنـي قـد يتأثر بإنخراط الأفراد في خبرات العمل ، وأن خبرات الأفراد أو العاملين قد يكون لهـا دور فـي زيادة مستوى النمو المهني لديهم بالإضافة إلى عوامل أخرى منها نمط القيـادة بالمؤسـسة التـي يعملون بها.

دراسة كوبرمان Cooperman (١٩٩٩ م : ١١٤ – ١٢٥٩)

واهتمت دراسة كوبرمان Cooperman ١٩٩٩م بدراسـة دور صـنع القـرار الجمـاعى Collaborative Decision making ، والقرار الإداري mangemet لدى المعلمين ، وأثر ذلك على النمو المهني والإبداع والتجديد Inovation لديهم . وأخذت الدراسة في الاعتبـار تـأثير اخـتلاف سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية لدى المعلمين .واستخدمت الدراسة النمـاذج الخطيـة الهرميـة Hierarchical Linear Models لتحديد وعمل النماذج المستقبلية للمدرسـة فـي الإدارة والقيـادة وأظهرت نتائج الدراسة أثر نمط القيادة الديمقراطي (المشارك) في تنمية جوانب النمو المهنى لدى المعلمين وبالتالي أثر ذلك على تحصيل وأداء طلابهم .

دراسة نيومان Neuman يورام Yoran و نيومان Neumann اديز Edith (١٩٩ م: ٧٣ – ٧٩) :

واهتمت دراسة نيومان ، ونيومان (١٩٩٩م : ٧٣ – ٧٩) بتحليل ومناقشة أسلوب القيـادة الاستراتيجي Strategicleadership style لدى القادة من المعلمين وتبين مـن نتـائج الدراسـة أن

أسلوب القيادة الاستراتيجي يؤدي إلى نجاح وتحسين الأداء لدى طلاب الجامعة (حيـث ن = ٢٧٩ من طلاب جامعة كاليفورنيا) بالولايات المتحدة الأمريكية .

دراسة اليوت Elliott (٢٠٠١ م : ٦٧ – ٧٥) :

وفي عام ٢٠٠١ م قام اليوت Elliott (ص ص : ٧٦ – ٨٥) بدراسة وتشخيص مـصادر القيادة الإدارية وأثر ذلك على مشاكل العمل والنمو المهنى لدى المهندسين في المنظمات الصناعية وتبين من الدراسة أن التشخيص الدقيق لمصادر المشكلات يحتاج إلى فهم البناء التركيبي لمنظمات العمل Organization structures ، ودراسة مستوى العمل Level of work أو فعالية الشخصية العاملة Personal efectiveness . وتساعدنا هذه الدراسة في معرفة الجوانـب والأطـر النظريـة المرتبطة بدور وعلاقة القيادة بمشاكل العمل والنمو المهنى للعاملين في المنظمـات والمؤسـسات الصناعية .

دراسة جاكوس (٢٠٠١م : ٦٧ – ٧٥) :

وأهتم دراسة جاكوس Jagues(٢٠٠١م) ببحث وتشخيص مصادر القيادة الإدارية Sources of Managerial leadership لدى المؤسسات الصناعية ، من حيث المشكلات المرتبطـة بالعمـل والنمو المهنى ، وطرق علاجها وقد عرض جاكوس النظريات المختلفـة لـنظم القيـادة الإداريـة والمشكلات والضغوط التي يتعرض لها الأفراد وأثر ذلك على النمو المهنـى لهـم ، والأهـداف والاستراتيجيات المراد تحقيقها من خلال أنماط القيادة الإدارية .

تعقيب على الدراسات السابقة :

سوف يتم التعليق على الدراسات السابقة من حيث الهـدف ، والعينـة ، وأدوات القيـاس المستخدمة والأساليب الإحصائية ، وأخيراً بالنسبة للنتائج كما يلي :

أولاً : بالنسبة للهدف :

من الملاحظ على الدراسات السابقة أن الهدف قد تغير من دراسة إلى أخرى حيث اهتمـت دراستى باقازى ، (١٤٠٤هـ) ، الصغير ، موضى (١٤٠٤هـ) بمعرفة أو بكشف النمو الـشائع

للقيادة بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية . بينما اهتمـت دراسـة الفايـدى (١٩٨٧م) بدراسة الأنماط الإدارية لمديرى المدارس وعلاقتها بالنمو المهنى للمعلمين بالمـدارس المتوسـط بالمدينة المنورة . وفي مقابل ذلك اهتمت دراسة روبرت (١٩٩٦م) بدراسة علاقة القيادة الإدارية بالنجاح والفعالية في الأداء لدى عينة من المديرين . واهتمت دراسة الـصائغ وحـسين (١٩٩٤م) بالتعرف على الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً لدى مديرى المدارس الابتدائيـة بالمملكـة العربية السعودية واهتمت دراسة Traywick (١٩٩٦م) بدراسة دور الخبـرة ، والمـشاركة فـي البرامج التدريبية على مستوى النمو المهنى لدى العاملين من طلاب الجامعة .

ثانياً : بالنسبة للعينة :

اختلفت الدراسات السابقة في العينات المستخدمة سواء في الحجم أو الجنس أو نوع المهنـة حيث أهتمت دراسة اليامى (١٤٠٤هـ) بدراسة الشعور بالأمن والطمأنينة الانفعالية لدى الموظفين ومدى علاقته بالقيادة الإدارية . بينما درس الطوالية ، (١٩٨٢م) بدراسة أنماط الـسلوك القيـادى لمديري الثانوية العامة لدى عينة كبيرة قوامها (٨٤٤) معلماً . وأهتمت دراسة الفايـدي (١٩٨٧م) بدراسة الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالنمو المهنى للمعلمين لدى عينة كبيرة نـسبياً قوامها (٢٠٣) معلماً ، بينما كان حجم عينة دراسة الصائغ وحسين (١٩٩٤م) متوسطاً حيـث بلـغ قوامها ١٧٧ معلماً سعودياً لدراسة الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً . بينما اهتمـت دراسـة الصغير ، موضى (١٤٠٤هـ) بدراسة أنماط القيادة لدى مديرات المدارس وأثر ذلـك علـى التحصيل ، واهتمت دراسة القحطاني ، (٢٠٠١م) بدراسة أنماط القيـادة وأثرهـا علـى الرضـا الوظيفي لدى عينة من المعلمين والمعلمات بمدارس الحرس الوطني بالرياض .

ثالثاً : أدوات القياس المستخدمة :

تنوعت أدوات القياس الدراسات السابقة لتلائم الغرض منها والهدف المراد بحثه ، فنجـد أنه لقياس النمو المهنى تم استخدام مقياس النمو المهنى للمعلمين في دراسة الطواليـة (١٩٨٢م) ، ودراسة الفايدى (١٩٨٧م) .بينما تم استخدام مقياس بيفر Pfeiffer لتحديد أنماط القيادة في دراسـة

الصغير ، موضى (١٤٠٤هـ)، وقد استخدم الفايدى (١٩٨٧م) مقياساً للنمو المهني قننه على البيئة السعودية ، كما استخدم باقازى (١٤٠٤هـ ،) مقياساً للنمط القيادي قننـه علـى البيئـة السعودية .

وقد استفاد الباحث الحالي من هذين المقياسين في إعداد مقياسى الدراسة الحالية عن النمـو المهني والنمط القيادي داخل البيئة السعودية .

رابعاً : النتائج والأساليب الإحصائية المستخدمة :

توصلت نتائج الدراسات السابقة إلى الدور الفعال لنمط القيادة الديمقراطي المشارك وأثـره على الرضا الوظيفي ، والتحصيل ، والنمو المهني لدى أفراد عينات الدراسـات الـسابقة . وقـد اختلفت وتنوعت الأساليب الإحصائية في الدراسات السابقة إلا أن معظمها يدور حول إيجاد الفروق بين المجموعات باستخدام تحليل التباين البسيط (الأحادي) One - Way ، وباستخدام اختبار (ت) لبيان دلالة الفروق بين مجموعتين ، كما تم استخدام معـاملات الارتبـاط التتابعيـة ، والارتبـاط القانوني Canonical للكشف عن العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة والنمو المهنى ، والرضـا الوظيفى ، التحصيل الدراسي وغيرها من المتغيرات المرتبطة بأهداف هذه الدراسات . كما استخدم الصياد ، وإبراهيم (١٩٨٦م) التحليل العاملى لدراسة أنماط القيادة في علاقتها بالرضا الـوظيفى وتقنين أدوات الدراسة ، هذا فضلاً عن استخدام مقاييس النزعة المركزية كالمتوسـط ، ومقـاييس التشتت كالانحراف المعياري والتوزيعات التكرارية للبيانات . وقد استفاد الباحث من ذلك في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسته ، فضلاً عن توجيـه الفـروض وفقـاً لنتـائج الدراسـات السابقة ، وقد تم اختيار هذه الدراسة من أجل القاء المزيد من الضوء على انماط القيادة وعلاقتهـا بالنمو المهني في المؤسسات الصناعية الخاصة ، حيث إن هذا الموضوع لم يبحث بالشكل كافي في المؤسسات الصناعية الخاصة ، حيث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين أنماط القيـادة والنمو المهني في المجال التعليمي والحكومي ولم تتناول في المؤسسات الصناعية الخاصة ، وكذلك إلى ما سبق الإشارة إليه من الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لبحث علاقات متغيـري الدراسـة ، ووصـف وتحليل وتفسير الجوانب النظرية المرتبطة بأنماط القيادة ، وجوانب ومـصادر ومـستويات النمـو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية الخاصة .

هذا بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في جوانب مستوى النمو المهني للعاملين في ضوء أنمـاط القيادة الموجودة بالمؤسسات الصناعية الخاصة محل الدراسة .

مجتمع الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المصانع الخاصة الموجودة فـي مدينـة الريـاض والبالغ عددها (١٢٠٣) مصنع وعمالة قدرها (١١١،٩٦٥) عاملاً طبقاً لبيانات وزارة الـصناعة والتجارة والغرفة التجارية .([١])

عينة الدراسة :

وهي عينة عشوائية من الإداريين والفنيين السعوديين يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا تقل عن ثلاثة سنوات تتراوح أعمارهم من ٢٥ سنة إلى ٤٢ سنة في المؤسسات الصناعية الخاصة بمدينة الرياض ، بحيث يتم اختيار عينة حوالي (٣١١) عامل ، وسوف يتم اختيار المصانع بطريقة قصدية لسببين :

١ - وفقا لمدى استجابة هذه المصانع وتعاونها .

٢ - انخفاض نسبه السعوديين فيها .

---

[١] - (دليل المصانع ، ٢٠٠٣م) .

وقد بلغ عدد العاملين الذين أجابوا إجابة كاملة (العمال الذين لا تقل مدة عملهم في المصنع عـن ثلاث سنوات) ٣١١ موزعين على أربعة مصانع أما المصانع فهي كما يأتي :

١ - الشركة المتحدة لمنتجات الأخشاب حيث يبلغ عدد العاملين فيها ٣٥٦

٢ - شركة المهيدب للصناعات المعدنية حيث يبلغ عدد العاملين فيها ٣٢٨

٣ - المصنع السعودي للسجاد حيث يبلغ عدد العاملين فيها ٢٤٠٠

٤ - شركة الجبس الأهلية حيث يبلغ عدد العاملين فيها ٤٨٦

أدوات الدراسة :

يتضح أن أداة الدراسة مكونة من ثلاث أجزاء :

١ - الاستبانة الأولى عن النمو المهني من إعداد الفايدي ١٩٨٧م ، حيـث تـم اجـرى بعـض التعديلات الطفيفة عليها مع عدم الإخلال بعدد وجوهر العبارات ، حيث أن عددها (٣٦) عبـارة ، وأصبحت مناسبة للاستخدام في المجال المهني بدلاً من المجال التعليمي .

٢ - الاستبانة الثانية عن النمط القيادي من إعداد باقـازي ١٩٨٤م ،حيـث تـم اجـرى بعـض التعديلات عليها حتى أصبحت مناسبة للاستخدام في المجال المهني وعدد الأنماط هنا ثلاث أنماط :

أ - النمط الأتوقراطي (المستبد) عدد عباراته ١٢ .

ب - النمط الديمقراطي (المشارك) عدد عباراته ١٢ .

ج - النمط الحر (الترسلي) عدد عباراته ١٢ .

حيث يصبح عدد عبارات استبانة النمط القيادي (٣٦) عبارة ، والعـدد النهـائي للاسـتبانتين ٧٢ عبارة .

٣ - أما الجزء الأخير : اشتمل على طلب بيانات أولية عن مجيب الاستبانة من حيث السن ، المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة ، المرتبة أو الدرجة ، مسمى الوظيفة .

أولاً : مقياس النمو المهني ، وقد تم استخدام استبانه الفايدي (١٩٨٧م) وتتكون من ٣٦ عبارة تقيس النمو المهني لدي المعلمين ، حيث قام الباحث بتعديل في العبارات بما يتناسب مع المجال المهني بدلاً من المجال التعليمي بدون الإخلال بجوهر العبارات وتشمل عبارات النمو المهني ما يأتي :

١ -٢ - ٣ -٤ -٥ -٦ -٧ ٨-٩-١٠- ١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩--٢٠-٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠-٣١-٣٢-٣٣-٣٤-٣٥-٣٦ .

ثبات المقياس :

على الرغم أنه تم حساب معامل ثبات المقياس في دراسة الفايدي ١٩٨٧م، وكان معامل الثبات ٨٩ ر وهي درجة مقبولة إحصائيا إلا أن الباحث قام باستخراج معامل ثبات الفا كرونباخ وكان ٩٨ر وكذلك تم استخراج ثبات التجزئة النصفية حيث كانت ٩٢ر وهي درجات جيدة إحصائيا الجدول رقم (٣) .

الجدول رقم (٣) حساب معامل ثبات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية	
النمو المهني	
الفا كرونباخ	التجزئة النصفية
٩٨ر٠	٩٣ر٠

يتبن من الجدول رقم (٣) أن معامل ثبات الفا كرونباخ وكذلك التجزئة النصفية مرتفع مما يشير إلى ثبات الاستبانة وتطبيقها على مجتمع الدراسة .

صدق المقياس :

أولاً صدق المحكمين :

قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من قسم علم النفس من جامعات مختلفة ([٢]) . وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم القيمة وفي ضوء مـا صـدر عن المحكمين من توجيهات حاول الباحث جاهداً مراعاة ذلك كما يأتي :

١ - تعديل بعض الكلمات في بعض البنود مثل : الأجهزة بدلاً من المراجع (البند رقم : ٢) .

٢ - إضافة بعض الكلمات لبعض البنود . مثل : المجالات الصناعية (البند رقم : ١٥) .

٣ - حذف بعض الكلمات وإضافة ما يتناسب مع البند . مثل : الأنشطة الصناعية المختلفة بـدلا من الأنشطة العامة (البند رقم : ٣) .

وفي ضوء التعديلات السابقة يلاحظ عدم المساس بجوهر المقياس ، وتم ملاحظـة اتفـاق أكثر المحكمين على عبارات الاستبانة وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله .

ثانياً صدق الاتساق الداخلي :

يوضح الجدول رقم (٤) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عن مستوى ٠١ر ممـا يؤكـد الاتساق الداخلي .

---

[٢] - انظر الملاحق (اسماء المحكمين)

الجدول رقم (٤)

معامل ارتباط عبارات النمو المهني ومستوى دلالتها

النمو المهني					
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٨٧٥٢ر**	١٣	٧٩٨٣ر**	٢٥	٧٧٠٥ر**
٢	٨٧٥٢ر**	١٤	٧٩٧٧ر**	٢٦	٨٣٨٩ر**
٣	٨٩٩٢ر**	١٥	٨٠٤٠ ر**	٢٧	٦٨٧٣ر**
٤	٨٠٥٢ر**	١٦	٧٧٧٥ر**	٢٨	٦٤٥٧ر**
٥	٨٥٥١ر**	١٧	٧٧٠٦ر**	٢٩	٦١٤٨ر**
٦	٧٩٩٩ر**	١٨	٧٧٠١ر**	٣٠	٧٣١٢ر**
٧	٨٠٤٣ر**	١٩	٨٣٠٥ر**	٣١	٧٣٣٠ر**
٨	٧٨٠٠ر**	٢٠	٨١٦٥ر**	٣٢	٧٢٦٩ر**
٩	٨١٠٥ر**	٢١	٧٦٤٢ر**	٣٣	٧٥٩٤ر**
١٠	٧٨٥٣ر**	٢٢	٨٠٧٨ر**	٣٤	٧٨٤٢ر**
١١	٧٤٦٢ر**	٢٣	٧٢٩٠ر**	٣٥	٧٨٢٢ر**
١٢	٨٠٦٧ر**	٢٤	٧٨٠٦ر**	٣٦	٦٢٠٠ر**

** دال عن مستوى ١.ر.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل ارتباط جميع العبارات دالة إحصائيا عن مستوى ١.ر.

مفتاح التصحيح :

صممت كل فقرة من فقرات النمو المهني ، بحيث يستجيب العامل أو الإداري أو الفني أو المشرف ، لكل فقرة ويحدد مدى ممارسة المدير للسلوك الوارد في العبارة ويضع العامل الإجابة حسب المقياس التالي :

(دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، إطلاقا) .

وتترجم هذه الاستجابات إلى الأرقام التالية : (٥-٤-٣-٢ - ١) على الترتيب .

ثانياً : مقياس النمط القيادي ، وقد تم الاستفادة من استبانة قام بتصميمها باقازي (١٤٠٤هـ) . وتتكون من ٣٦ عبارة تقيس الأنماط التالية :

١ - الأتوقراطي (المستبد) .

٢ - الديمقراطي (المشارك) .

٣ - الحر (الترسلي) .

وقد استخدم باقازي (١٤٠٤هـ) هذه الاستبانة في دراسة عن الأنماط القيادة بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم ، كما استخدمها الصياد وإبراهيم (١٤٠٦هـ) في دراستهما عن البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية . كذلك استخدمها البابطين في رسالته الماجستير عن الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية المطورة (١٤١٠هـ) ، واستخدمها الدحام في دراسته عن علاقته النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بعملية اتخاذ القرار (١٤١٣هـ) ، واستخدمتها الطوق في رسالتها عن النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي وعلاقته بالتحصيل الدراسي (١٤١٥هـ) . كما استخدمها الخنيني في رسالته عن العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة وحجم الرسوب (١٤٢٠هـ) ، كذلك استخدمها

القحطاني في دراسته عن أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي (١٤٢٢هـ ـ) وقـام الباحـث بتعديل في العبارات بما يتلائم مع المجال المهني بدلاً من المجال التعليمي ، أما عبـارات الأنمـاط فهي كما يأتي :

١ - عبارات النمط الأتوقراطي (المـستبد) : (٣٧ - ٣٨-٣٩-٤٠-٤١-٤٢-٤٣-٤٤-٤٥-٤٦-٤٧-٤٨) .

٢ - عبارات النمط الديمقراطي (المـشارك) : (٤٩-٥٠-٥١-٥٢-٥٣-٥٤-٥٥-٥٦-٥٧-٥٨-٥٩-٦٠) .

٣ - عبارات النمط الحر (الترسـلي) : ٦١-٦٢-٦٣-٦٤-٦٥-٦٦-٦٧-٦٨-٦٩-٧٠-٧١-٧٢) .

ثبات المقياس :

يؤكد الصياد وإبراهيم(١٤٠٦) في دراستهم أن مقياس النمط القيادي يتمتع بدرجة مرضية من الثبات ، حيث بلغ معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ لإجمالي مقياس الأنماط القيادية (٧٠ر.) أما النمط الأتوقراطي فبلغ (٨٠ر.) وأنمط الديمقراطي بلغ (٨٧ر.) وأنمط الترسلي بلغ (٦٤ر.)

الجدول رقم (٥) حساب معامل ثبات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية					
النمط الأتوقراطي (المستبد)		النمط الديمقراطي (المشارك)		النمط الحر (الترسلي)	
ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
٧٩ر٠	٥٩ر٠	٧٣ر٠	٥٩ر٠	٣٩ر٠	٤٤ر٠

يتضح من الجدول رقم (5) أن الباحث قام بحساب معامل ثبات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لكل نمط ، ومن خلال هذه البيانات يلاحظ أن هذه المعاملات يمكن التعويل عليها وتطبيقها على مجتمع الدراسة .

صدق المقياس :

أولاً صدق المحكمين :

قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من قسم علم النفس بجامعات مختلفة ، وقد أبدى المحكمون ملاحظتهم القيمة وفي ضوء ذلك حاول الباحث عمل التعديلات والملاحظات المذكورة من قبل المحكمين ، حيث تم تعديل بعض الكلمات وتوضيح بعض العبارات وإضافة ما هو متناسب مع العبارة من كلمات ([٣]).

[٣] - الكلمات في بعض البنود مثل " رغباتهم" بدلاً من " اتجاهاتهم " البند رقم (٤٨) ، إضافة "المحددة " في أخر البند رقم (٣٧) وكذلك تم إضافة " الوظيفية" للبند رقم(٤١) .

الجدول رقم (٦)

معامل ارتباط عبارات النمط القيادي ومستوى الدلالة

النمط الأتوقراطي		النمط الديمقراطي		النمط الترسلي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٣٧	ر٦٠٧٦**	٤٩	ر٥٢٨٨**	٦١	ر٣٦٢٦**
٣٨	ر٦٠٤٧**	٥٠	ر٤٦٨١**	٦٢	ر٣٧٨٩**
٣٩	ر٥٦٨٤**	٥١	ر٤٦٨٩**	٦٣	ر٣٧١٨**
٤٠	ر٥١٦٨**	٥٢	ر٤٨٤٨**	٦٤	ر٢٣٨٥ *
٤١	ر٥٠٤٦**	٥٣	ر٤٦٤٨**	٦٥	ر٢١٧٢ *
٤٢	ر٥٠١٣**	٥٤	ر٤٧٣٤**	٦٦	ر٢٤٤٠*
٤٣	ر٥٨٧٧**	٥٥	ر٤٦٢٢**	٦٧	ر٢٦١٦*
٤٤	ر٥٦٥٠**	٥٦	ر٥٠٩٠**	٦٨	ر٣٧٧٣**
٤٥	ر٥٢٣٨**	٥٧	ر٤٦٠٦**	٦٩	ر٤٣٧١**
٤٦	ر٦٠٤٤**	٥٨	ر٤٦٣٣**	٧٠	ر٢٣٤٠ *
٤٧	ر٥٦٩٧**	٥٩	ر٤٦٣٩**	٧١	ر٣٩٠٥**
٤٨	ر٥٠٠٢**	٦٠	ر٤٩٥٧**	٧٢	ر٢٢٧٦*

* دال عن مستوى ٥.ر.

** دال عن مستوى ١.ر.

ثانياً صدق الاتساق الداخلي :

يتضح من خلال الجدول رقم(٦) أن جميع معاملات الارتباط الـنمط الأتـوقراطي (المـستبد) والنمط الديمقراطي (المشارك) دالة إحصائيا عن مستوى ١.ر. أما النمط الترسلي فإن العبـارات رقم : (٦١-٦٢-٦٣ -٦٨ -٦٩ - ٧١) دالة إحصائيا عن مستوى ١.ر. ، أما العبارات الباقية فهي أقل دلالة . وهكذا نرى أن عبارات الاستبانة جيدة من ناحية الثبات والصدق ، ويدل على ثبات العبارات وصدقها جميعاً .

مفتاح التصحيح :

صممت كل فقرة من فقرات النمط القيادي ، بحيث يستجيب العامل أو الإداري أو الفني أو المشرف ، لكل فقرة ويحدد مدي ممارسة المدير لهذا السلوك الوارد في العبـارة ويـضع العامـل الإجابة حسب المقياس التالي (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - إطلاقا) وتترجم هذه الاستجابات إلى الأرقام التالية (٥-٤-٣-٢-١) وذلك على الترتيب .

وضوح الاستبانة :

حتى يتأكد الباحث من وضوح بنود وعبارات الاستبانة بالنسبة للعاملين في المـصنع ، تـم عرضة على ٣٠ من عمال المصنع (المهيدب للألمنيوم) ، واتفقوا على وضوح العبارات المكونة للاستبانه وعلى سهولة أسلوب وفهم العبارة .

إجراءات الدراسة :

بعد أن تم التأكد من ملائمة الاستبانة في المجال المهني ، قام الباحث بتطبيق علـى جميـع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لتعليمات التالية :

١ - الإجابة بكل دقة وعناية على كامل بنود المقياس .

٢ - إن تكون الإجابة على البنود وفقاً لما يراه (العامل ، الإداري ، الفني ، المشرف) .

٣ - جميع الإجابات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي وفي مجال الدراسة فقط .

حيث قام البحث بتوزيع الاستبانة وعددها (٤٦٠) استبانة ، بالغ مجموع الإستبانة التـي أجيـب عليها (٣٤٣) استبانة ، تم استبعاد (٣٢) استبانة ، وذلك لعدة أسباب منها :

١ - ترك أجزاء من الاسبانة بدون إجابة .

٢ - تقرر إجابة الفقرات واختيار أكثر من إجابة .

واتبع الباحث في ذلك سلسلة من الخطوات :

١ - الحصول على الموافقة بتطبيق الاستبانة في عدد من المصانع ، حيث تم أخذ عدة خطابـات من كلية التربية بالرياض (قسم علم النفس) موجه إلى مدارء المصانع الخاصـة وذلـك لـسماح للباحث بتطبيق أدوات الدراسة ([٤]).

٢ - قام الباحث بتوزيع الاستبانة على هذه المصانع مع إعطاءهم مهلة أسبوعين للارسـال هـذه الاستبانة إلى كلية التربية قسم علم النفس أو يتم استلامها باليد .

٣ - قام الباحث بتصحيح إجابات العاملين على الاستبانة بأجزاء . الثلاثة ، حيث أن الجزء الأول خاص بالنمو المهني ، والجزء الثاني خاص بالنمط القيادي ، والجزء الثالث خاص بالبيانات الأولية ، ثم تم تفريغ إجاباتهم في جدول خاصة ومعالجتها إحصائيا واستخلاص النتائج وتفسيرها ومناقشتها

---

[٤] - أنظر الخطابات في الملاحق .

وصف خصائص العينة :

ويقصد بذلك وصف المصانع والعمر والمؤهل التعليمي والخبرة والمرتبة والوظيفة .

(١) - المصانع :

توضح بيانات الجدول رقم (٧) توزيع أفراد العينة تبعاً لكل مصنع ، حيث أن عدد العـاملين فـي المصنع الأول (٦٧) عاملاً ، وفي المصنع الثاني (٦٧) عاملاً ، وفي المصنع الثالـث (٦٧) عاملاً ، أما المصنع الرابع فعدد العاملين فيه (١١٠) عاملاً ، والمجموع النهائي لعدد العاملين في المصانع (٣١١) عاملاً بالنسبة ١٠٠% .

جدول رقم (٧) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المصانع

المصنع	التكرار	النسبة %
١	٦٧	٢١ ، ٥
٢	٦٧	٢١ ، ٥
٣	٦٧	٢١ ، ٥
٤	١١٠	٣٥ ، ٥
المجموع	٣١١	١٠٠%

(٢) العمر

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (٨) توزيع أفراد العينة تبعاً للفئة العمرية التي يقعون فيها، وقد تراوحت أعمارهم ما بين ٢٥ سنة و ٤٢ سنة . ونلاحظ أن أعلا نسبة كانت للفئة العمرية ٢٧ ، حيث بلغت ٦ر١٩% ، يليها الفئة العمرية ٢٨ سنة ، حيث بلغت ١ر١٤ ، أما الفئة العمريـة ٢٥ سنة فكانت أقل نسبة من أفراد العينة حيث بلغت ٦ر٠% .

جدول رقم (٨) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
٢٥	٢	٦ر
٢٦	٢٧	٧ر٨
٢٧	٥٨	٦ر١٨
٢٨	٤٤	١ر١٤
٢٩	٣٠	٦ر٩
٣٠	١٩	١ر٦
٣١	٢٥	٥ر٨
٣٢	٢٠	٤ر٦
٣٣	٩	٩ر٢
٣٤	١١	٥ر٣
٣٥	١٢	٩ر٣
٣٦	٢٢	١ر٧
٣٧	٦	٩ر١
٣٨	١٦	١ر٥
٣٩	٣	٠ر١
٤١	٤	٣ر١
٤٢	٣	٠ر١
المجموع	٣١١	١٠٠%

(٣) - المؤهل التعليمي :

يتضح من بيانات الجدول رقم (٩) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي ، حيث أن من يحمل مؤهل ثانوي هم أعلا نسبة ، حيث بلغت نسبتهم ٥ر٥٠% يليهم المؤهل المتوسط بنـسبة بلغـت ، ٣ر٢٧% ثم من يحملون مؤهل معهد تدريب مهني ، حيث بلغت نسبتهم ٥ر١٣% ، أما من يحملون المؤهل الجامعي فهم أقل نسبة ، حيث بلغت نسبتهم ٧ر٨% وأصبحوا بذلك أقل أفراد العينة .

جدول رقم (٩) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	٨٥	٣ر٢٧
ثانوي	١٥٧	٥ر٥٠
معهد تدريب مهني	٤٢	٥ر١٣
جامعي	٢٧	٧ر٨
المجموع	٣١١	%١٠٠

(٤) الخبرة

توضح البيانات المدونة في الجدول رقم (١٠) توزيع أفراد العينة تبعاً للسنوات الخبرة ، حيث نجد أن الذين خدموا ١١ سنة فأكثر هم الأقل حيث بلغت نسبتهم ٧ر٢٥% بينما الذين تتراوح خـدمتهم بين ٣ سنوات إلى ٥ سنوات قد بلغت نسبتهم ٥ر٣١% ، وأخيراً الذين تتـراوح خـدمتهم بـين ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات كانوا اكثر نسبة ، حيث بلغت نسبتهم ٨ر٤٢% .

جدول رقم (١٠) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
من (٣ -٥) سنوات	٩٨	٥ر٣١
من (٦ - ١٠) سنوات	١٣٣	٨ر٤٢
من (١١ سنة فأكثر)	٨٠	٧ر٢٥
المجموع	٣١١	%١٠٠

(٥) المرتبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (١١) توزيع أفراد العينة حسب المرتبـة ، حيـث أن أعلا مرتبة هي (٣) حيث بلغت نسبتها ٧ر٢٦% ، أما المرتبة (٢) و (٤) فكانت متساويتين حيث بلغت نسبتها ٨ر٢٣% أما المرتبة (٦) و (٧) و(٨) فكانت أقل المراتب حيث أن أقلها المرتبة (٨) حيث بلغت نسبتها ٠ر١% يليها المرتبة (٧) حيث بلغت ٣ر٢% ثم المرتبة (٦) بلغـت ٠ر٣% ، ويتبين أنه كلما كانت المرتبة مرتفعة كلما قلت نسبتها .

جدول رقم (١١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المرتبة

المرتبة	التكرار	النسبة المئوية %
٢	٧٣	٨ر٢٣
٣	٨٣	٧ر٢٦
٤	٧٥	٨ر٢٣
٥	٦٠	٤ر١٩
٦	١٥	٠ر٣
٧	٣	٣ر٢
٨	٢	٠ر١
المجموع	٣١١	١٠٠%

(٦) الوظيفة

توضح البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٢) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة ، حيث أن أقل نسبه هي للمراقب حيث بلغت نسبة ٣ر٠% وهي قليلة جداً ، وأما أعلا نسبة كانت للفنيين ، حيـث بلغت نسبتهم ٦ر٤٣% ، بينما العمال كانت نسبتهم ٨ر٣٧% أما الإداريين بلغت نـسبتهم ٣ر١٨% وبتالي فإن الفنيين يشكلون الأغلبية في المصانع .

جدول رقم (١٢) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

مسمى الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
فني	١٣٦	٦ر٤٣
إداري	٥٧	٣ر١٨
مراقب (مشرف)	١	٣ر٠
عامل	١١٧	٨ر٣٧
المجموع	٣١١	١٠٠%

المعالجة الإحصائية :

قد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل بيانات الدراسة وهـي كمـا يأتي :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينه الدراسة .
- المتوسطات الحسابية .
- معاملات الارتباط لتحديد صدق الاتساق الداخلي .
- معامل (الفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة .
- التجزئة النصفية أيضا لحساب معاملات الثبات .
- تحليل التباين الأحادي واستخراج قيمة ف ودرجات الحرية .
- اختبار شيفية .
- تحليل التباين الثنائي واستخراج قيمة ف ودرجات الحرية .
- معامل ارتباط بيرسون ٠

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية الخاصة ومستوى النمو المهني للعاملين فيها ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بالتحقق من صحة الفروض التالية :

١ - تُمارس أنماط القيادة الثلاثة (الأتوقراطي ، الديموقراطي ، الترسلي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

٢ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين دراجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٣ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين دراجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٤ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين دراجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٥ - يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعة الخاصة وفيما يأتي نتائج الدراسة وتفسيرها .

أولاً : التحقق من صحة الفرض الأول القائل " تُمارس أنماط القيادة الثلاثة (الأتوقراطي ، الديموقراطي ، الترسلي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

اتضح من الجدول رقم (١٣) والشكل رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة قد أوضحت وجود جميع الأنماط القيادية في هذه المصانع ، وأن النمط الديموقراطي هو

الأكثر شيوعاً في جميع المصانع ثم النمط الأتوقراطي وأقل الأنماط هو النمط الترسلي وقـد تـم مقارنة المتوسط الحسابي لكل نمط في جميع المصانع مع نقطة الحياد في المقياس الفرعـي التـي تساوي : عدد بنود المقياس الفرعي × وزن البديل الثالث للإجابـة (أي ١٢ × ٣ = ٣٦) وقـد جاءت النتائج كما يأتي : ١ - النمط الديموقراطي حيث كـان المتوسـط الحـسابي والانحـراف المعياري والوسيط كما يأتي :

المـصنع الأول : المتوسـطة الحـسابي (٥٤ ،٦٤) ، والانحـراف المعيـاري (٢ ،٣١) ، والوسيط (٥٥) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المـصنع الثـاني : المتوسـط الحـسابي(٥٣ ،٠١) ، والانحـراف المعيـاري (٤ ،١٦) ، والوسيط (٥٤) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المصنع الثالث : المتوسط الحسابي (٥٣ ،٦١)، والانحراف المعيـاري (٣ ،٤٥) ، والوسـيط (٥٤) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المـصنع الرابـع : المتوسـط الحـسابي (٥٣ ،٨٩) ، والانحـراف المعيـاري (٣ ،٠٨) ، والوسيط (٥٤) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

٢ - النمط الأتوقراطي تبين أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط كما يأتي :

المـــصنع الأول : المتوســـط الحـــسابي (٣٢ ،٠٧) ، والانحـــراف المعيـــاري (٣ ،٧٥) ، والوسيط (٣١) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المـصنع الثـاني : المتوسـط الحـسابي (٢٧ ،٢٩) ، والانحـراف المعيـاري (٤ ،٦٥) ، والوسيط (٢٨) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المـصنع الثالـث : المتوسـط الحـسابي (٢١، ٢٨) ، والانحـراف المعيـاري (٤١، ٤) ، والوسيط (٢٩) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المـصنع الرابـع : المتوسـط الحـسابي (٣٢، ٣٠) ، والانحـراف المعيـاري (٤١، ٤) ، والوسيط (٣١) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

٣ - النمط الترسلي اتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط كما يأتي :

المـصنع الأول : المتوسـط الحـسابي (٠٩، ١٩) ، والانحـراف المعيـاري (١٤، ٢) ، والوسيط (١٨) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المـصنع الثـاني : المتوسـط الحـسابي (١١، ١٨) ، والانحـراف المعيـاري (٥٧، ١) ، والوسيط (١٨) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المـصنع الثالـث : المتوسـط الحـسابي (٩١، ١٧) ، والانحـراف المعيـاري (٠٨، ١) ، والوسيط (١٨) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المـصنع الرابـع : المتوسـط الحـسابي (٢٨، ١٨) ، والانحـراف المعيـاري (٤٠، ١) ، والوسيط (١٨) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي ، مما يوشير إلى أن النمط الديموقراطي هو النمط المسيطر .

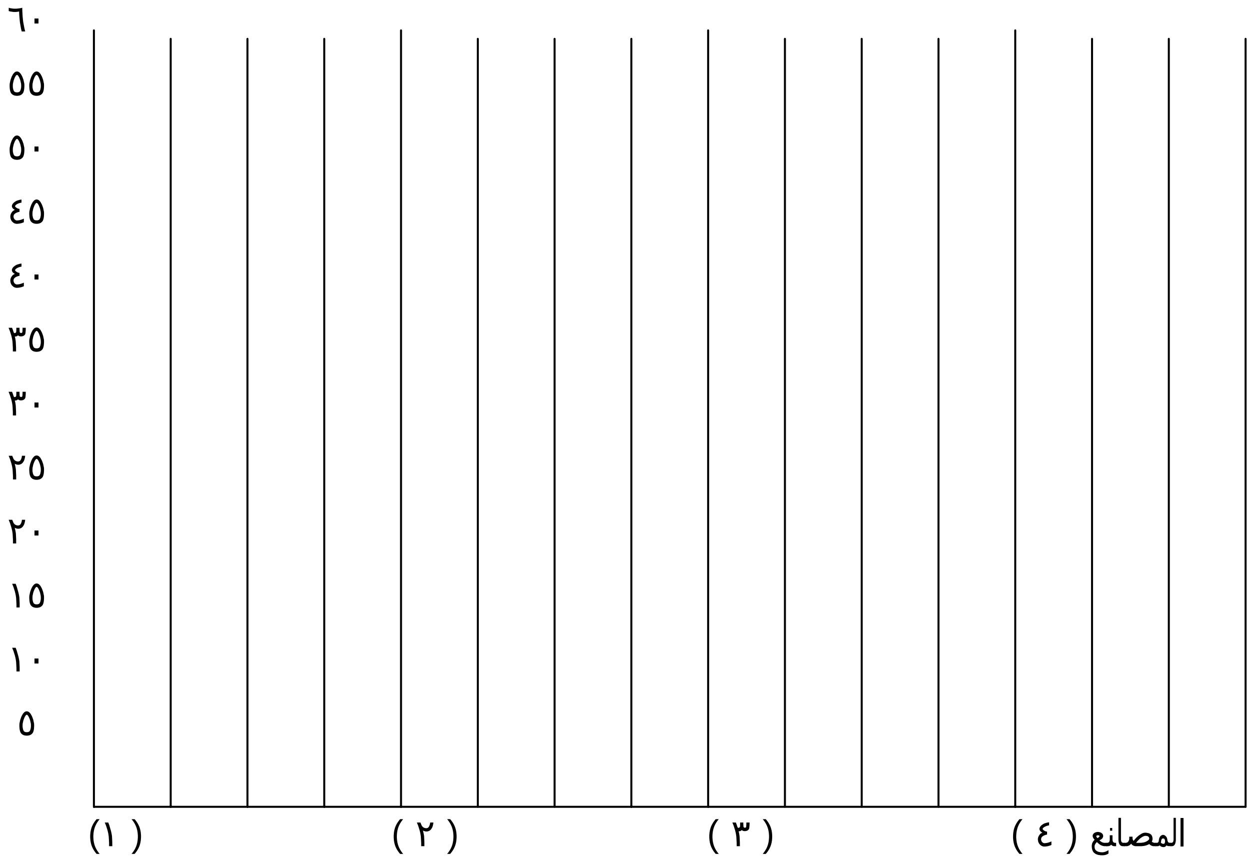
جدول رقم (١٣) يوضح وجود أنماط القيادة في المصانع (ن = ٣١١)

الأنماط	النمط الأتوقراطي			النمط الديموقراطي			النمط الترسلي		
المصنع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط
الأول	٠٧، ٣٢	٧٥، ٣	٣١	٦٤، ٥٤	٣١، ٢	٥٥	٠٩، ١٩	١٤، ٢	١٨
الثاني	٢٩، ٢٧	٦٥، ٤	٢٨	٠١، ٥٣	١٦، ٤	٥٤	١١، ١٨	٥٧، ١	١٨
الثالث	٢١، ٢٨	٤١، ٤	٢٩	٦١، ٥٣	٤٥، ٣	٥٤	٩١، ١٧	٠٨، ١	١٨
الرابع	٣٢، ٣٠	٤١، ٤	٣١	٨٩، ٥٣	٠٨، ٣	٥٤	٢٨، ١٨	٤٠، ١	١٨

الشكل رقم (٥) متوسط الأنماط القيادية الثلاثة لعينة المصانع .

المتوسط الحسابي

للأنماط القيادة



يلاحظ من الشكل رقم (٥) سيادة النمط الديموقراطي في جميع المصانع الأربعـة يليـه الـنمط الأتوقراطي ثم النمط الترسلي ، وقد يكون ارتفاع النمط الديموقراطي راجع لعدة أسباب منها :

١ - إن هذا النمط من أكثر الأنماط التي تتيح إبدى الرأي العاملين والتعرف على احتياجاتهم .

٢ - أن هذا النمط يكون فيه مشاركة العاملين مع مدير المصنع في اتخاذ القرارات والتنظيم والتعاون والتخطيط .

٣ - من خصائص هذا النمط من التعرف على مشكلات العاملين وميولهم واتجاهاتهم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة السابقة مع كثير من الدراسات السابقة مثل :

دراسة باقازي (١٤٠٤هـ) ، ودراسة العرادي (١٤٠٦هـ) ، ودراسة الصياد وإبراهيم (١٤٠٦هـ) ، ودراسة باقازي (١٤٠٧هـ) ، ودراسة حكيم (١٤٠٩هـ) ، ودراسة البابطين (١٤١٠هـ) ، ودراسة الخثيلة (١٩٩١م)، ودراسة العمري (١٩٩٢م) ، ودراسة الناجي (١٤١٤هـ) ، ودراسة الطوق (١٤١٥هـ) .

ثانياً :التحقق من صحة الفرض الثاني القائل " توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة " ، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أن العلاقة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي في علاقة ارتباطية موجبة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات النمو المهني والنمط الديموقراطي (٢٧٦، ٠) وهي دالة عند مستوى (٠١، ٠) .

جدول رقم (١٤)

معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين النمو المهني والنمط الديموقراطي (ن=٣١١)

نمط القيادة	النمو المهني	مستوى الدلالة
الديموقراطي	٢٧٦، **	دال عند مستوى ٠١، .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) ارتفاع معامل الارتباط بين درجات النمو المهنـي والـنمط الديموقراطي وهو دال عند مستوى (٠،٠١) ، ويعزى الباحث السبب في ارتفاع هذا المعامل إلى ما يأتي :

١ - إن هذا النمط هو النمط المحبب والمرغوب فيه لدى العاملين في المصانع الخاصة .

٢ - يساعد هذا النمط على إيجاد علاقات جيدة وسليمة بين المدير والعاملين في المصنع وبالتـالي يحقق مستويات جيدة ومرتفعة من النمو المهني .

بالإضافة إلى ما تم ذكره من أسباب في : (٩٦ - ٩٧).

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع الكثير من الدراسات السابقة مثل :

دراسة باقازي (١٤٠٤هـ) ، ودراسة البابطين (١٤١٠هـ) ، ودراسة الصائغ (١٤١٤هــ) ، ودراسة الخنيني (١٤٢٠هـ)، ودراسة القحطاني (١٤٢٢هـ) .

ثالثاً : التحقق من صحة الفرض الثالث القائل " توجد علاقة ارتباطية موجبة دالـة احـصائياً بـين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة " ، استخدم الباحث معامل ارتباط (بيرسون) .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) إن العلاقة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي هي علاقة ارتباطية موجبة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجـات النمـو المهنـي والنمط الأتوقراطي (٠،١٩٢) وهي دالة عند مستوى (٠،٠١) .

جدول رقم (١٥)

معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين النمو المهني والنمط الأتوقراطي (ن= ٣١١)

نمط القيادة	النمو المهني	مستوى الدلالة
الأتوقراطي	١٩٢، ٠**	دال عند مستوى ٠١، ٠

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) إن معامل الارتباط بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي دال عند مستوى ٠١، ٠

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع الكثير من الدراسات السابقة مثل :

دراسة باقازي (١٤٠٤هـ) حيث إشارة إلى ان النمط الديموقراطي والأتوقراطي هما الأكثر شيوعاً في المدارس المتوسطة بمكة المكرمة ، وكذلك النتيجة السابقة تتفق مع دراسة الصغير (١٤٠٤هـ) حيث اوضحت وجود نمطين إداريين لمديرات المدارس المتوسطة للبنات في مدينة الرياض ، ودراسة الدحام (١٤١٣هـ) ، ودراسة القحطاني (١٤٢٢هـ) .

رابعاً : التحقق من صحة الفرض الرابع القائل " توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلي في المؤسسات الصناعية الخاصة " ، استخدم معامل ارتباط " بيرسون " .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن العلاقة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلي هي علاقة ارتباطية موجبة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات النمو المهني والنمط الترسلي (١٣٨، ٠) ، وهي دالة عند مستوى (٠٥، ٠) .

جدول رقم (١٦)

معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين النمو المهني والنمط الترسلي (ن= ٣١١)

نمط القيادة	النمو المهني	مستوى الدلالة
الترسلي	١٤٧، ٠ *	دال عند مستوى ٠٥، ٠

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن معامل الارتباط بين درجات النمو المهني ونمـط القيـادة الترسلي دال عند مستوى ٠٥، ٠ وأن هذا المعامل أقل من معاملات الارتباط للنمطـين الـسابقين (الديموقراطي ، والأتوقراطي) .

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع بعض الدراسات مثل :

دراسة باقازي (١٤٠٤هـ) ، ودراسة الدحام (١٤١٣هـ) ، ودراسة الصائغ (١٤١٤هـ) .

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل :

دراسة الصغير (١٤٠٤هـ) ، ودراسة الفايدي (١٩٨٧م) .

خامساً : التحقق من صحة الفرض الخامس القائل " يوجد أثر لتفاعل متغيـري الخبـرة ونـوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدي العاملين السعوديين فـي المؤسـسات الـصناعية الخاصة " ، نستخدم ما يأتي :

أولاً : تحليل التباين الأحادي .

أ - تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمو المهني باختلاف المؤهل التعليمي .

يتبين من الجدول رقم (١٧) وجود فروق في النمو المهني بين فراد العينة بـاختلاف مـؤهلاتهم التعليمية ، حيث أن النسبة الفائية (٣٥ر٥٣) هي ذات دلاله إحصائية عن مـستوى (٠٠١ ر ٠) وذلك يعني وجود فروق بين المجموعات في النمو المهني للعاملين .

جدول رقم (١٧) اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمو المهني باختلاف المؤهل التعليمي .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	٧٢٧٥٠	٢٤٢٥٠ر٣	٥٣ر٣٤٩٣	٠٠١ ر ٠
داخل المجموعات	٣٠٧	١٣٩٥٤٨	٤٥٤ر٦		

وللكشف عن مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفية ، وقد تبين أن هناك فروقا بين كل مما يأتي :

١ - بين المؤهل المتوسط والمؤهل الثانوي لصالح المؤهل الثانوي .

٢ - بين المؤهل المتوسط والمؤهل الجامعي لصالح المؤهل الجامعي .

٣ - بين المؤهل المتوسط والمعهد المهني لصالح المعهد المهني .

٤ - بين المؤهل الثانوي والمؤهل الجامعي لصالح المؤهل الجامعي .

ب - تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمو المهني باختلاف سنوات الخبرة .

يوضح الجدول رقم (١٨) وجود فروق في النمو المهني بين أفراد العينة باختلاف عـدد سـنوات الخبرة ، حيث أن النسبة الفائية (١٧ر١١٤) ذات دلالة إحصائيا عند مستوى (٠٠١ ر ٠) وذلـك يعني وجود فروق بين المجموعات في النمو المهني للعاملين .

جدول رقم (١٨) اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمو المهني باختلاف سنوات الخبرة .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٩٠٣٨٣	٩ر٤٥١٩١	١٦٩٩ر١١٤	٠٠١ ر ٠
داخل المجموعات	٣٠٨	١٢١٩١٥	٨ر٣٩٥		

وللكشف عن مصدر هذه الفروق تم استخراج اختبار شيفية ، حيث تبين أن هناك فروق بين كـل من :

١ - بين سنوات (٣ -٥) و (٦-١٠) لصالح سنوات الخبرة من (٦ - ١٠) .

٢ - بين سنوات (٣-٥) و (١١ سنة فأكثر) لصالح سنوات الخبرة من (١١سنة فأكثر) .

٣ - بين سنوات (٦- ١٠) و (١١ سنة فأكثر) لصالح سنوات الخبرة من (١١ سنة فأكثر) .

أما متوسط درجات النمو المهني لكل من المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة فهي كمـا يأتي :

١ - متوسط درجات النمو المهني لكل مؤهل تعليمي

يتبين من الجدول رقم (١٩) المقارنة بين المتوسطات الحسابية للمؤهلات التعليميـة (متوسـط ٠ ثانوي - معهد تدريب مهني - جامعي) وعلاقتها بالنمو المهني ، أن أعلا درجة للمتوسط الحسابي كانت للمؤهل الجامعي ، حيث بلغت ١٦٠ر٣٧ ثم معهد التدريب للمهني ، حيـث كـان المتوسـط ١٤٩ر٤٠ وأقل المتوسطات هو المؤهل المتوسط حيث كان ١١١ر٩٩ .

جدول رقم (١٩)

المؤهل التعليمي	المتوسط
المؤهل المتوسط	١١١ر٩٩
المؤهل الثانوي	١٣٨ر٣١
معهد التدريب المهني	١٤٩ر٤٠
المؤهل الجامعي	١٦٠ر٣٧

٢ - متوسط درجات النمو المهني لكل من سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (٢٠) المقارنة بين المتوسطات الحسابية للسنوات الخبـرة (٣-٥) و(٦-١٠) و(١١ سنة فأكثر) وعلاقتها بالنمو المهني ، أن أعلا درجة للمتوسط كانت للسنوات الخبـرة (١١ سنة فأكثر ، حيث بلغ المتوسط ١٩ر١٥٦ ثم سنوات الخبرة (٦-١٠) ، حيث بلـغ المتوسـط ٣٠ر١٣٨ ، وأقلها لسنوات الخبرة (٣-٥) حيث كان المتوسط ٧٢ر١١١ .

جدول رقم (٢٠)

سنوات الخبرة	المتوسط
من (٣-٥) سنوات	٧٢ر١١١
من (٦ - ١٠) سنوات	٣٠ر١٣٨
من (١١ - سنة فأكثر)	١٩ر١٥٦

٣ - المقارنة بين متوسطات المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (٢١) المقارنة بين للمتوسطات الحسابية للمؤهلات التعليميـة (متوسـط - ثانوي - معهد مهني - جامعي) ، وسنوات الخبرة (٣-٥) ، (٦-١٠) ، (١١ سنة فأكثر) ، أن أعلا متوسط كان بين معهد التدريب المهنـي وسـنوات الخبـرة (٣-٥) حيـث بلـغ المتوسـط ١٣٤،٠٠ %، بينما كان المتوسط بين المؤهل الجامعي وسنوات الخبرة (٦-١٠) و(١١سنة فأكثر) من المتوسطات المرتفعة حيث بلغ المتوسط على التـوالي (١٥٩،٢٩) و(١٦٤،١٧) ، أمـا أقـل المتوسطات فكان للمؤهل المتوسط وسنوات الخبرة (٣-٥) و (٦ - ١٠) و (١١سنة فـأكثر) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (١٠٥،٩٢) و(١١٨،١٥) و (١٤٥،٥٦) .

الجدول رقم (٢١)

سنوات الخبرة / المؤهل التعليمي	(٣-٥)	(٦-١٠)	(١١سنة فأكثر)
المتوسط	١٠٥،٩٢	١١٨،١٥	١٤٥،٥٦
الثانوي	١٢٠،٠٧	١٣٢،٤٥	١٥٦،٨١
معهد تدريب مهني	١٣٤،٨٠	١٤٨،٤٨	١٥٧،٤٢
جامعي	،٠٠	١٥٩،٢٩	١٦٤،١٧

ثانياً: تحليل التباين الثنائي

استخدم تحليل التباين الثنائي للدلالة الفروق في النمو المهني وتفاعل المؤهل التعليمي مع سـنوات الخبرة .

ويتضح من الجدول رقم (٢٢) نتائج اختبار التباين الثنائي للدلالة الفروق في النمو المهني وتفاعل المؤهل التعليمي مع سنوات الخبرة أنه لا يوجد أثر لتفاعل سنوات الخبرة مع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني ، حيث بلغت النسبة الفائية (١، ٩٣٣) ومستوى دلالة ٠٨٩ر وهي غير دالـة إحصائيا.

جدول رقم (٢٢)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل	٢٤٩٣٥	٣	٨٣١١،٧	٢٦،٥٤٠	٠٠١ ر
الخبرة	٤٢٥٦٨	٢	٢١٢٨٤،٠	٦٧،٩٦١	٠٠١ ر
التفاعل	٣٠٢٦	٥	٦٠٥ ، ٤	١،٩٣٣	٠٨٩ ر

وهذه النتائج لا تدعم الفرضية التي تقول " يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهـل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة " .

ونتيجة هذه الدراسة لا تتفق مع الدراسات السابقة مثل دراسة النعيم (١٩٨٤م) ، ودراسة البابطين (١٤١١هـ) ، ودراسة النمر(١٩٩٣م) .

حيث أكدت الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين الخبرة والمؤهل والرضـا الـوظيفي وبتالي مستوى النمو المهني .

ويعزى الباحث السبب في عدم وجود اثر لتفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني إلى ارتفاع وعي العاملين في جميع المصانع الخاصة بأهمية نموهم المهني من خـلال مـا يعقد من الدورات والندوات وكذلك من خلال ورش العمل المختلفة والنشرات التي توزع من حين إلى آخر ، حيث يتم من خلال ما سبق إيضاح أهمية رفع مستوى النمو المهني والرقي بـه دون أن يكون للتفاعل الخبرة ونوع المؤهل أثر على مستوى النمو المهني .

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة والتوصيات

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي على النحو التالي : -

الفصل الأول : مدخل الدراسة

وقد شمل على مقدمة الدراسة ، مشكلة الدراسة ، أهميـة الدراسـة ، أهـداف الدراسـة ، فروض الدراسة ، حدود الدراسة ، مصطلحات الدراسة ، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مـشكلة الدراسة فيما يأتي :

١ - الكشف عما إذا كانت هناك فروق في النمو المهني للعاملين السعوديين بالمؤسسات الصناعية الخاصة ترجع إلى اختلاف نمط القيادة (الأسلوب المـستبد الأتـوقراطي ، الأسـلوب المـشارك الديمقراطي ، الأسلوب الحر الترسلي) .

٢ - التعرف على أثر تفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مـستوى النمـو المهنـي لـدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة .

وقد هدفت الدراسة إلى فهم الدور النابع من اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها ، وكذلك الكشف عن جوانب النمو المهني لـدى عمال المؤسسات الصناعية الخاصة والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم .

وتمكن أهمية الدراسة في إلقاء المزيد من الضوء على علاقة أنماط القيادة بالنمو المهني للعـاملين في مجال الصناعة وتفهم المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال .

وبناء على ما سبق تم صياغة فروض الدراسة إلى خمسة فروض هي :

١ - تُمارس أنماط القيادة الثلاثة (الأتـوقراطي ، والـديموقراطي ، والترسـلي) لـدى عينـة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

٢ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٣ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٤ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٥ - يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة .

حدود الدراسة :

فقد اقتصرت الدراسة على العاملين السعوديين في المصانع الخاصة بمدينة الرياض والذين لا تقل خدمتهم عن (٣) سنوات في هذه المصانع ، وقد تحدد ذلك في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٤هـ .

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الإطار النظري وفيه محورين :

المحور الأول : محور الأنماط القيادية من مفهوم القيادة وأهمية القيادة وتصنيف الأنماط القيادية وأنواعها وهي ثلاثة أنماط (النمط المستبد الأتوقراطي ، النمط المشارك الديمقراطي ، النمط الحر الترسلي)، وتم استعراض نظريات القيادة .

المحور الثاني: محور النمو المهني وتم الحديث عن مقدمة عن النمو المهني ومفهومة ومعناه اللغوي ثم تم استعرض النظريات التي تحدثت عن النمو المهني

وقد تناول هذا الفصل أيضا الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وشملت الدراسـات العربية والأجنبية ومدى الاستفادة منها في تحليل وتفسير النتائج .

الفصل الثالث : إجراءات الدراسة .

وفيه تناول الباحث إجراءات الدراسة ، حيث كان منهج الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي وهـو لبحث علاقات متغيري الدراسة ، وصف وتحليل وتفسير الجوانب النظرية المرتبطة بأنماط القيادة ، وجوانب ومصادر ومستويات النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية الخاصة ، هذا بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في جوانب مستوى النمو المهني للعاملين في ضوء أنماط القيادة الموجـودة في المؤسسات الصناعية الخاصة محل الدراسة .

مجتمع الدراسة :

شمل جميع العاملين في المصانع الخاصة الموجودة في مدينة الرياض والبـالغ عـددها (١٢٠٣) مصنع وعماله قدرها (١١١،٩٧٥) عاملاً طبقاً لبيانات وزارة الصناعة والتجارة والغرفة التجارية (دليل المصانع) .

عينة الدراسة :

وقد تكون في العينة من (٣١١) فرداً من الإداريين الفنيين السعوديين العاملين فـي المؤسـسات الصناعية الخاصة بمدينة الرياض .

أدوات الدراسة :

شملت استبانة الدراسة ثلاث أجزاء :

١ - مقياس النمو المهني من إعداد الفايدي ١٩٨٧ م، وهو مقتن على البيئة السعودية ويتكون من (٣٦) عبارة تم أجرى بعض التعديلات الطفيفة عليه ليكون مناسب للاستخدام في المجـال المهنـي بدلاً من المجال التعليمي .

٢ - مقياس النمو القيادي من إعداد باقازي ١٩٨٤ م، وهو مقنن على البيئة السعودية ويتكون من (٣٦) عبارة تغطي ثلاثة أنماط هي : النمط التوقراطي (المستبد) والنمط الديمقراطي (المشارك) والنمط الحر (الترسلي) ، وتم أجرى بعض التعديلات عليه ليكون مناسب في المجال المهني بـدلاً المجال التعليمي .

٣ - طلب بيانات أولية : اشتمل على بيانات عن مجيب الاستبانة من حيـث العمـر ، المؤهـل التعليمي ، سنوات الخبرة ، المرتبة والدرجة ، مسمى الوظيفية.

وقد تم في هذا الفصل التأكد من صدق وثبات الأداة ، وتم أجرى المعالجات الإحـصائية لتحليـل النتائج .

الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتفسيرها .

وفي هذا الفصل تم الإجابة على فروض الدراسة ، وإيضاح مدى اتفاقها واختلافها مع الدراسـات السابقة ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

١ - وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة (الديموقراطي ، والأتوقراطي ، والترسـلي) وأن الـنمط الديموقراطي هو الأكثر شيوعاً في جميع المصانع .

وقد عزى الباحث السبب في ذلك أن هذا النمط هو النمط المحبب والمرغوب فيه لدى العاملين في هذه المصانع ، حيث قد يكون فيه مشاركة العاملين مع المدير في اتخاذ القرارات والتنظيم والتعاون والتخطيط وإبداء الرأي والتعرف على احتياجات العاملين ومشاكلاتهم وميولهم واتجاهاتهم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وإيجاد علاقات جيدة وسليمة بين المدير والعاملين في المصنع وبتالي يحقق مستويات جيدة ومرتفعة من النمو المهني .

٢ - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني وأنماط القيادة وإن أعلى النسب بـين الأنماط هو النمط الـديموقراطي يليـه الـنمط الأتـوقراطي ، حيـث مـستوى دلالتهمـا عنـد

المستوى (٠،٠١) بينما النمط الترسلي دال عند المستوى (٠،٠٥) وهذا اتفق مع ما سـبق مـن نتائج .

٣ - لا يوجد أثر لتفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني . وقد عـزى الباحث السبب إلى ارتفاع وعي العاملين في جميع المصانع الخاصة بأهمية نموهم المهني من خلال النشرات التي توزع من حين إلى آخر وكذلك عقد بعض الدورات والندوات للعاملين وورش العمل وإيضاح أهميته رفع مستوى نموهم من خلالها دون أن يكون هناك أثر للتفاعـل الخبـرة ونـوع المؤهل على مستوى النمو المهني لديهم .

وبذلك يتضح أهمية هذه الدراسة من حيث كونها من أولى الدراسات التي تم تطبيقها في المـصانع الخاصة في مدينة الرياض ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها ومدى اتفاقها واختلافها مع مـا سبق من نتائج ودراسات سابقة .

التوصيات :

١ - وضع برامج تدريبية للعاملين في المصانع الخاصة من أجل رفع مستوى النمو المهني لديهم

٢ - توفير المناخ الملائم للعاملين مع الاهتمام باحتياجاتهم ومراعاة مشكلاتهم بما يحقق الأهـداف المنشودة وارقي المهني لهم .

٣ - يوصي الباحث بتقوية العلاقات بين المدير و العاملين في المصنع حتى يتم تحقيق المزيد من الرضا عن العمل وبتالي رفع وزيادة الإنتاج .

٤ - ضرورة الاختيار الجيد للمدير المصنع وان يمارس النمط المشارك (الديمقراطي) لما له من أثر جيد على أداء العاملين في المصنع .

٥ - نشر الوعي بأهمية النمط الديمقراطي من قبل وزارة التجـارة والـصناعة فـي المـصانع الخاصة بما يحقق أهداف وسياسات هذه المصانع .

٦ - يوصي الباحث بضرورة أجراء دراسات أخرى على مصانع خاصة وحكومية وعمل مقارنة بينهما .

٧ - أجراء دراسة مماثلة على المصانع الخاصة وإدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل السن ، الطقس ، المرتبة أو الدرجة ومعرفة أثرها على النمو المهني .

المراجــع :

أولاً : القرآن الكريم :

ثانياً : الحديث الشريف :

ثالثاً : المراجع العربية :

١ - ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين مكرم (د . ن) ، لسان العرب ، دار الصادر بيروت ، المجلد الخامس عشر:٣٤١ .

٢ - أبو الخير، كمال حمدي (١٩٧٦م) . الإدارة بين النظرية والتطبيق ، القاهرة : مكتبة عـين شمس : ٣٦٧ .

٣ - أبو عطية ، سهام (١٩٨٨م) . مبادئ الإرشاد النفسي ، ط ١ ، الكويت : دار القلم .

٤ - الأنصاري ، سامية لطفي (١٩٨٩م) . " الرضا المهني وبعض متغيرات الشخصية لدى معلمات المرحلة الثانوية السعوديات " ، مجلة بحوث نفسية وتربوية ، الإسكندرية .

٥ - البابطين ، عبد الرحمن (١٤١٠هـ) . المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الـوظيفي لـدى معلمي المرحلة الثانوية المطورة في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منـشورة ، الريـاض ، جامعة الملك سعود .

٦ - باغي ، محمد (١٩٨٧ م) . مبادئ الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق ، الرياض .

٧ - باقازي ، محمد سالم (١٤٠٤هـ) . الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرهـا علـى المعلم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

٨ - بدر ، حامد أحمد (١٩٨٢م) . السلوك التنظيمي ، الكويت : دار القلم .

٩ - برعي ، محمد جمال (١٩٧٣م) . التدريب والتنمية ، عالم الكتب القاهرة: ٢٦ .

١٠ - بستان ، أحمد عبد الباقي ، وطه ، حسن جميل (١٤٠٣هـ) . مدخل إلى الإدارة التربوية ، الكويت : دار القلم : ٥٩ .

١١ - البطاح ، أحمد (١٩٧٩ م) . تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .

١٢ - البقرى ، أحمد ماهر (١٩٨٤م) . القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، المكتـب الجـامعي الحديث ، الإسكندرية .

١٣ - الجبر ، عبد الله عبد اللطيف (١٤١٤هـ) . " القيادة التعليمية تصور يسبق التطبيق" حولية كلية التربية ، جامعة قطر ، العدد العاشر .

١٤ - جرادات ، عزت (١٩٨٥م) . القيادة في الإدارة التربوية ، مجلة التربية ، العدد السبعون ، قطر .

١٥ - حسن ، محمد يوسف (١٩٨٦م) . الاحتياجات التدريبية لمـديري المـدارس فـي اتخـاذ القرارات ، دراسة ميدانية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية ، الكتـاب الـسنوي فـي التربية وعلم النفس ، المجلدان الحادي عشر والثاني عشر ، القاهرة : دار الفكر العربي .

١٦ - حماد ، سامي زين العابدين (١٤٠٤هـ) . أصول علم الإدارة ، دار العلم للطباعة والنشر ، جدة : ١٧٣ .

١٧ - حمزة ، مختار (١٩٨٢م) . أسس علم النفس الاجتماعي ،جدة : دار البيان.

١٨ - حكيم ، منتظر (١٤٠٩هـ) . الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعـة الملـك عبد العزيز ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الثاني : ٩٧-١٢٨ .

١٩ - الحوراني ، غالب صالح (١٩٨٤م) . تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسـي على كل من رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية فـي مدينـة عمـان ، رسـالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية عمان .

٢٠ - الخثيلة ، هند (١٩٩١م) . أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد السابع والعشرون : ٩٥ - ٦٣ .

٢١ - الخطيب ، رداح والخطيب أحمد (١٤٠٧هـ) . الإدارة والأشراف التربوي اتجاهات حديثة ، مطابع الفروق التجارية ، الرياض : ٧٥ .

٢٢- الخضيري ، سليمان الشيخ ، محمد أحمد سلامة (١٩٨٢م) .الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر ، الكويت ، مجلة الخليج والجزيرة العربية ، العدد الثلاثون ، السنة الثامنة .

٢٣ - خاف ، سامح (١٩٨٢م) . تأثير ممارسات مدير المدرسة الثانوية ومؤهلة وخبرتـه علـى علاقات المعلمين الشخصية واتجاهاتهم نحو الطلاب في الأردن ، رسالة ماجستير غير منـشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .

٢٤ - الخنيني ، أسامة عبد الله (١٤٢٠هـ) . العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسـها مـدير والمدارس المتوسطة وحجم الرسوب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كليـة تربيـة ، جامعة الملك سعود .

٢٥ - الدحام ، محمد عبد الكريم (١٩٩٢م) . علاقة النمط القيادي لمـديري المـدارس الثانويـة بمدينة الرياض بعملية اتخاذ القرارات من جهة نظر مديري تلـك المـدارس ومعليمهـا ، رسـالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، التربية ، جامعة الملك سعود .

٢٦ - درويش ، عبد الكريم وتكلا ، ليلى (١٩٨٥م). أصول الإدارة العامة ، مكتبـة الأنجلـو ، القاهرة .

٢٧ - درويش ، إبراهيم (١٩٧٣م) . التحليل الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

٢٨ - دمعة ، مجيد (١٤٠٤هـ) . بعض الاتجاهات المعاصرة فـي القيـادة التربويـة ، نـدوة الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض .

٢٩ - الدويك ، تيسير ، وآخرون (١٩٧٣م) . أسـس الإدارة التروبـة والمدرسـية والإشـراف التربوي ، دار الفكر للتوزيع والنشر ، عمان: ٣٨.

٣٠ - الرفاعي ، محمد المختار السيد (١٩٩٣م) . فعالية القيادة التربوية لمديري المعاهد الثانويـة الصناعية بالمملكة العربية السعودية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس ، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

٣١ - ريجيو، ي ، رونالد (١٩٩٩م) . ترجمة فارس ، حلمي : المـدخل إلـى علـم الـنفس الصناعي والتنظيمي ، الجامعة الأردنية ، عمان .

٣٢ - زايد ، نبيل محمد (١٩٩٠م) . النمو الشخصي والمهني للمعلـم ، ط ١ ، دار المعـارف ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

٣٣ - زهران ، حامد عبد السلام (١٩٩٨م) . التوجية والإرشاد النفسي ، عالم الكتـب، الطبعـة الثالثة، القاهرة .

٣٤ - زويلف ، مهدي حسن (١٩٨٣م) . تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيـق ، مكتبـة الرسالة الحديثة ، عمان: ١٥٣ .

٣٥ - السلمي ، علي (١٩٧٠م) . إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف القـاهرة: ٢٦١ .

٣٦ - الشمري ، فوزية (١٤٠٩هـ) . تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المـؤثرة فيهـا لـدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الدمام ، رسالة ماجستير غيـر منـشورة ، الرياض جامعة الملك سعود .

٣٧ - شنودة ، أميل مهني (١٩٧٧م) . القيادة الإدارية لمديري المدارس الثانوية دراسة ميدانية ، مكتبة الأنجلوا المصرية ، القاهرة : ١٦ .

٣٨ - الشوا ، كريمة حلمي (١٤٠١هـ) . اتجاهات المشرفين التربويين والمعلمين نحـو الإدارة المدرسة في المدارس الإدارية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن ، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة عمان ، كلية التربية الجامعة الأردنية .

٣٩ - الشيباني ، عمر (١٩٩١م) . من أسس التوجيه المهني ، ط١ ، الجمهورية العربية الليبية : منشورة الجامعة المفتوحة .

٤٠ - الصائغ ، محمد ، محمد عطا حسين (١٤١٤هـ) . أنماط القيادة التربيـة لـدى مـديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينـة الريـاض وعلاقتهـا بـبعض المتغيرات ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد السادس ، العدد الثاني: ٢٨ - ٤٩ .

٤١ - صالح ، هاني عبد الرحمن (١٩٧٩م) . الإدارة التربية ، بحوث ودراسات ، دار الشعب ، عمان : ٢٧.

٤٢ - الصغير ، موضي عبد الرحمن (١٤٠٤هـ) . " أنماط القيادة الإدارية لمديرات المـدارس المتوسطة وأثرها في التحصيل الدراسي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض كلية ، جامعة الملك سعود .

٤٣ - الصياد ، عبد العاطى ، حسن محمد إبراهيم (١٤٠٦هـ). البناء العاملي لأنمـاط القيـادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى في المدارس المتوسطة ، مجلة رسالة الخليج العربي ، الرياض ، السنة السادسة ، العدد السابع عشر: ٩٧ - ١٥٢ .

٤٤ - الطالب ، هشام (١٩٩٥م) . دليل التدريب القيادي ، المعهد العالمي للفكر الإسـلامي ، هيرنون - فيرجينيا الولايات المتحدة الأمريكية .

٤٥ - الطوالية ، محمد عبد الرحمن (١٩٨٢م) . أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسـة الثانويـة وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وفي تصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن ، رسـالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .

٤٦ - الطوق ، سناء (١٤١٥هـ) . العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية والرضا الوظيفي للمعلمات وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطالبات ، رسالة ماجستير غيـر منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .

٤٧ - عبد العال ، جمال الدين (١٩٩٢م) . معايير اختيار القادة وآثرها في تقدم الإدارة ، الكويت مكتبة الفلاح : ٣٧٧ .

٤٨ - عبدة ، جمال (١٤٠٤هـ) . دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية، دار الفرقان ، عمان ط١ :٥٤ .

٤٩ - عبد الحميد ، إبراهيم شوقي (١٩٩٨م) . علم الـنفس وتكنولوجيـا الـصناعة ، دار قبـاء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .

٥٠ - العبودي ، محسن (١٩٨٤م) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

٥١ - عساف ، محمود (١٩٨٨م) . أصول الإدارة ، مكتبة لطفي، القاهرة : ٤٥٣.

٥٢ - عساف ، عبد المعطي محمد (١٤١٠هـ) . مبادئ الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكـة العربية السعودية ، عالم الكتب ، الرياض: ٩٤.

٥٣ - العساف ، صالح حمد (١٤٠٩هـ) . المدخل إلى البحث في العلـوم الـسلوكية ، مكتـب العبيكان للنشر ، الطبعة الأولى ، الرياض .

٥٤ - العرادي ، نوال حمدان (١٤٠٦هـ). الرضا الوظيفي لدي معلمات المرحلـة المتوسـطة وعلاقته بأنماط الإدارة التربوية السائدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كليـة التربيـة للبنـات الرئاسة العامة لتعليم البنات ، الرياض .

٥٥ - علاقي ، مدني (١٤٠١هـ) . الإدارة : دراسة تحليلية للوظـائف والقـدرات الإداريـة ، الطبعة الأولى ، تهامة ، جدة .

٥٦ - العمري ، خالد (١٩٩٢م). " مستوى الرضا الـوظيفي لمـديري المـدارس فـي الأردن وعلاقته ببعض خصائـصهم الشخـصية والوظيفيـة " ، مؤتـة للبحـوث والدراسـات ، العـدد الثاني : ١٣ - ٣٦ .

٥٧ - عيد ، إبراهيم (٢٠٠٠م) . علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الأولى ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة .

٥٨ - الغمري ، إبراهيم (١٩٧٦م) . العلاقات الإنسانية والقيـادة ، دار الجامعـات المـصرية ، الإسكندرية .

٥٩ - الغنام ، محمد أحمد (١٩٦٢م). " العلاقات الإنسانية في العمليـة الإداريـة" ، صـحيفة التربية ، السنة الرابعة عشرة ، العدد الرابع .

٦٠ - الفايدي ، تنضيب عواده (١٩٨٧م) . الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بـالنمو المهني للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالمدينة المنورة جامعة الملك عبـد العزيز .

٦١ - فرج ، طريف شوقي ، محمود ، عبد المنعم ، عبد الحميد ، إبـراهيم (١٩٦٩م) . علـم النفس ومشكلات الصناعة ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

٦٢ - فضل الله ، علي فضل الله (١٩٨٣م) . نظريات التنظيم الإداري : دراسة تحليلية نقدية ، الطبعة الثانية ، المطبعة العصرية ، دبي .

٦٣ - فهمي ، منصور (١٩٧٦م) . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الشعب :٩٦ .

٦٤ - فهمي ، أميل (١٩٧٧م) . القيادة الإدارية لمديري المدارس الثانوية - دراسـة ميدانيـة، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

٦٥ - القحطاني ، ظافر بداح (١٤٢٢هـ) . أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي ، رسـالة ماجستير غير منشورة ، قسم الدراسات الاجتماعية ، جامعة الملك سعود .

٦٦ - القحطاني ، سالم سعيد حسن (٢٠٠١م) . القيادة الإدارية - التحول نحو نمـوذج القيـادي العالمي ، ط ١ ، الرياض (مكتبة الملك فهد الوطنية) ، المملكة العربية السعودية .

٦٧ - قشطة ، عبد الحليم عباس (١٩٨١م) . الجماعات والقيادة ، جامعة الموصـل مورثـة دار الكتب للطباعة والنشر ، العراق .

٦٨ - قراقزة ، محمود عبد القادر (١٩٨٧م) . نحو إدارة تربوية واعية ، دار الفكر اللبنـاني ، بيروت : ٣٠ .

٦٩ - كشرود ، عمار الطيب (١٩٩٥م) . علم النفس الصناعي والتنظيمي الحـديث ، مفـاهيم ونماذج ، ونظريات ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغاري ، ج ٢ المجلد الثاني .

٧٠ - كنعان ، نواف (١٩٨٥م) . القيادة الإدارية ، الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر الطبعة الثانية .

٧١ - ليكرت ، رنسيس (١٩٦٦م) . أنماط جديدة في الإدارة : ترجمة علي البرسلي ، القاهرة : مؤسسة سجل العرب.

٧٢ - ماضي ، جمال (١٩٩٧م) . القيادة المؤثرة ، المدائن للنشر والتوزيع ، جدة .

٧٣ - المحبوب ، عبد الرحمن إبراهيم (١٩٩٦م). أبعاد القيادة الإدارية كمـا تراهـا مـديرات المدارس الابتدائية ، المجلة العربية للتربية ، المجلد السادس عشر العدد الأول ،: ١٠٣ .

٧٤ - محمود ، هناء عطية (١٩٥٩م) . التوجيه التربوي والمهني ، مكتبة النهـضة المـصرية ، القاهرة .

٧٥ - محجوب ، علي (١٩٦٥م) . المهارات القيادة : ندوة ضمن برنـامج القـادة الإداريـين ، الدورة الأولى ، معهد الإدارة العامة ، مصر .

٧٦ - محسن ، زينب علي (١٤٠٤هـ) . العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسـة الثانويـة وبين الشعور بالأمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،جامعة الملك سعود ، الرياض .

٧٧ - مرسي ، محمد منير (١٩٨٩م) . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عـالم الكتـب ، القاهرة .

٧٨- مصطفى ، إبراهيم عبد الحميد ، والنابة ، نجـاه عبـد الله (١٩٨٦م) . الإدارة التربويـة ، مفهومها ، نظرياتها ، ووسائلها ، دار القلم ، دبي : ٤٩ .

٧٩ - مطاوع ، إبراهيم عصمت ، وحسن ، أمينة أحمد (١٩٨٩م) . الأصول الإدارية للتربيـة ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ، جدة .

٨٠ - معوض ، خليل ميخائيـل (٢٠٠٠م) . علـم الـنفس الاجتمـاعي ، دار الفكـر العربـي الإسكندرية: ٢٩٤ - ٢٥٩ .

٨١ - المغربي ، كمال محمد (١٩٨٨م) . الإدارة مبادئ مفاهيم ووظائف ، مطابع لنا ، الرياض : ٤٢٦ .

٨٢ - مليكة ، لويس كامل (١٩٨٩م) . سيكولوجية الجماعة والقيادة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .

٨٣ - المنيع ، محمد عبد الله (١٩٨٩م) . أثر الأنماط الإدارية للمـديرين علـى أعمـالهم فـي المدارس ، دراسات تربوية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المجلد الأول العـدد الأول والثاني ، الرياض .

٨٤ - المهوس ، محمد عبد الرحمن ، وخاشقجي ، هاني يوسف (١٤٠٧هـ ـ) .مبـادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية ، غفل الناشر ، الرياض ، : ١٠٢ .

٨٥ - المهنا ، سليمان(١٩٩٥م) . العلاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدنية الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

٨٦ الناجي ، محمد (١٤١٤هـ) . تطبيق نظرية هزبيرج القيادة الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الأحساء ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الثمانون :٨ -٣٤ .

٨٧ - النجار ، محمد عدنان (١٤٠٠هـ) . الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة ، غفل الناشر: ٢٠٠ .

٨٨ - النعيم ، موضي (١٩٨٤م) . الرضا عن العمل لدى المعلمات وعلاقته بمستوى الطموح ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

٨٩ - نصر ، نعمي (١٩٨٧م) . القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي ، المنتظمة العربية للعلوم الإدارية ، إدارة البحوث والدراسات ، عمان ، الأردن .

٩٠ - النمر ، سعود (١٩٩٣م) . الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الأول: ٦٣-١٠٦ .

٩١ - النمر ، سعود بن محمد وآخرون (١٤١١هـ) . الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، الطبعة الثانية ، مطابع الفدروق ، الرياض .

٩٢ - النمر ، سعود بن محمد (١٤١٠هـ) . السلوك الإداري ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض .

٩٣ - هاشم ، زكي محمد (١٩٨٠م) . الجوانب السلوكية في الإدارة ، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات ، الكويت .

٩٤ - الهدهود ، دلال ، وزينب الجبر (١٩٨٩م) . " النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في الكويت " ، رسالة الخليج العربي ، العدد الثامن والعشرون .

٩٥ - الهواري ، سيد (١٩٨٧م) . الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس القاهرة

٩٦ - إلياس ، طه الحاج (١٩٨٤م) . الإدارة التربوية والقيادة ومفاهيمها ووظائفها ونظرياتها ، دار الأقصى ، الطبعة الأولى ، مكتبة الأقصى ، الأردن

٩٧ - الياسين ، جاسم محمد مهلهل (١٩٩٠م) .القيادة الأسباب الذاتية للتنمية القيادة ، دار الدعوة، الكويت .

٩٨ - ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٤٠٦هـ) . التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، عمـادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

٩٩ - اليامي ، محسن عبد الرحمن (١٤٠٤هـ) . الشعور بالأمن لدى المديرين وعلاقته بالنجاح في القيادة الإدارية ، دارسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

رابعاً : المراجع الأجنبية :

100 -Bass, B. M, Leadership Psychology and Organizational Behavior, (1960) Harper and Row Publishers. New Yor,

101 -Brollier, C. (1985) : Managerial leadership and Staff OTR Job Satisfaction . Occupational Therary Journal of contd As 6313. 423, Vol. 22 (1) , 2., PP: 171 –184 .

102 -Byrn, B (1993) : The Maslach Burnout and Inventory Testing for Factorial Validity and Invariance Across Elmentary. Intermediate and Secondary Teachers.

103 -CaLaBres. R., & Zepeda, S., J. (1999) : Decision – making assessment. International Journal of Educational Mangement. 13l1. PP 6-13.

104 -Child Dennis (1977) : Psychology and the teacher, second Edition, Holt, Rinehart and Winston TD., London.

105 -Cooperman, D., (1999) : Nurturing Innovation : how much does collaborative magagement help ? The International Journal of Educational Management 13/3 , 114 – 125 .

106 – Drees . I. (1982)Leadership As avariable in institution Building : Toward Qualified Leadership For Junior Colleges In Saudi Arabia, PH. D, Dissertation. Indiana Uviv.

107 -Ecker, M., A (1979) The Relationship Between Leadership Style and Teacher Job Satisfaction. Dissertation, United States International University.

108 -Evan, B. & Donald. G. (1993) : The nature of Burnout: Astudy of three Factor model of burnout in human Services Sample. Journal of Occupational and organizational Psychology, 66, 29-38.

109-Faber, C. F. and She aron, G. F.(1970) Elementary School adminstration : The theory and Practice, Holt, Rinchartand winston, INC, New York .

110 -Hoy, Wayne and Cecil G.(1982) Miskel, Education Administration, Theory Research, and practice, Random House, New York.

111 -Jacgues, E. &Clement, S.,D. (1991) : Excutive Leadrship. Cason Hall, Pub., Virginia.

112 -Jagues, E. (2001) : Diagnosing Sources of Managerial Leadershi[. Problems for Research and Treatment. Consulting Psycltology, Practice & Resarch. V. 53, N. P 67-75.

113 -Lay, D., M., et al (1985) : Administrative leadership. Topics Early childhood special Education . V. 5 N.(1), P: 15 – 23 .

114 -Lenta , Kathleen Ann (1980) : Ego Development and Teaching – Related Attitudes in Pre- school teachers, Diss. Abs. Int., Vol. (41), No. (3) , September

115 -Madhurima, P. & Neelimisara (1995) : Life Stress and Burnout Among Coupels Medical Proffession. Journal of Clinical Psychology., 17-20.

116 -Neumann, y., & Neumann, E. (1999): The President and The College bottomline : The Role of StraTegie leadership Styles The International Journal of Educational Management 13/2 , 73 –79 .

117 -Robert, D.,L.(1996) : The relationship between maagerial leadership Behavior , effectiveness, and success. Diss., Abst., Inter., Oct., Voll 57 (4-A): 1730.

118-Stodgdill, R.M(1958) Leadership , Membership and Organization, Interstate Publishers.

119-Tead, Ordway,(1982) The art of leaderships, McGrawhill book New York .

120 -Tray Wick , H., L. (1996) . College Adminstrators Perceptions of the value of leadership / adminstrative training programs for aspiring administrators. Diss., abst., Omter., Vol . 57 (2-A) 0530.

الفصـــل الأول
مـــدخـــل إلـــى الـــدراســـة

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (١)

أسماء السادة أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة :

أولاً : جامعة الملك سعود قسم علم النفس .

١ - أ. د / سعيد الدبيس " "

٢ - أ. د / حسن مسلم " "

٣ - أ. د / جمال عامر " "

٤ - د / عادل عبد الجبار " "

٥ - د / إبراهيم النقيثان " "

ثانياً : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض

١ - د / عبد الحميد صفوت قسم علم النفس

ثالثاً : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالقصيم

١ - د / أحمد أبو الفتوح قسم علم النفس

٢ - د/ عبد الفتاح سعد " "

٣ - د / جمال علي " "

٤ - د / السعيد غازي " "

الفصل الأول
مدخل إلى الدراسة

أولاً : مقدمة .

ثانياً : مشكلة الدراسة .

ثالثاً : أهمية الدراسة .

رابعاً : أهداف الدراسة .

خامساً : فروض الدراسة .

سادساً : مصطلحات الدراسة .

سابعاً : حدود الدراسة .

الفصل الرابع
نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً : التحقق من صحة الفرض الأول .

ثانياً : التحقق من صحة الفرض الثاني .

ثالثاً : التحقق من صحة الفرض الثالث .

رابعاً : التحقق من صحة الفرض الرابع .

خامساً : التحقق من صحة الفرض الخامس .

الفصل الخامس
ملخص الدراسة والتوصيات

أولاً : مدخل الدراسة .

ثانياً : الدراسات السابقة .

ثالثاً : منهج الدراسة وإجراءتها .

رابعاً : نتائج الدراسة وتفسيرها .

خامساً : التوصيات .

الملحق رقم (٢)

الخـــطابــات

الاستبانة

الملحق رقم (٣)

الصورة الأولية

الملحق رقم (٤)

الصورة النهائية

مــراجــع الدراســــــة